本領恐慌

COAY Books

目录
Content

- 李燕杰：总序
- 彭清一：超越的勇气
- 顾明远：信心与学习——成功之路
- 前言（1）
- 前言（2）
- 第一章　重估学习价值（1）
- 第一章　重估学习价值（2）
- 第一章　重估学习价值（3）
- 第一章　重估学习价值（4）
- 第二章　新世纪的生存方式（1）
- 第二章　新世纪的生存方式（2）
- 第二章　新世纪的生存方式（3）
- 第二章　新世纪的生存方式（4）
- 第一章　发现毛泽东（1）
- 第一章　发现毛泽东（2）
- 第一章　发现毛泽东（3）
- 第一章　发现毛泽东（4）
- 第二章　系统最优化（1）
- 第二章　系统最优化（2）
- 第二章　系统最优化（3）
- 第二章　系统最优化（4）
- 第二章　系统最优化（5）
- 第三章　全方位修炼（1）
- 第三章　全方位修炼（2）
- 第三章　全方位修炼（3）
- 第三章　全方位修炼（4）
- 第四章　多维大和合（1）
- 第四章　多维大和合（2）
- 第四章　多维大和合（3）
- 第四章　多维大和合（4）

- 第四章　多维大和合（5）
- 第四章　多维大和合（6）
- 第四章　多维大和合（7）
- 第一章　大成者的本领菜单（1）
- 第一章　大成者的本领菜单（2）
- 第一章　大成者的本领菜单（3）
- 第一章　大成者的本领菜单（4）
- 第二章　思维能力（1）
- 第二章　思维能力（2）
- 第二章　思维能力（3）
- 第二章　思维能力（4）
- 第二章　思维能力（5）
- 第二章　思维能力（6）
- 第二章　思维能力（7）
- 第二章　思维能力（8）
- 第三章　创新能力（1）
- 第三章　创新能力（2）
- 第三章　创新能力（3）
- 第三章　创新能力（4）
- 第三章　创新能力（5）
- 第三章　创新能力（6）
- 第四章　谋划能力（1）
- 第四章　谋划能力（2）
- 第四章　谋划能力（3）
- 第四章　谋划能力（4）
- 第四章　谋划能力（5）
- 第四章　谋划能力（6）
- 第四章　谋划能力（7）
- 第四章　谋划能力（8）
- 第五章　说服能力（1）
- 第五章　说服能力（2）
- 第五章　说服能力（3）
- 第五章　说服能力（4）
- 第五章　说服能力（5）
- 第五章　说服能力（6）
- 第五章　说服能力（7）

- 第五章　说服能力（8）
- 第五章　说服能力（9）
- 第五章　说服能力（10）

李燕杰：总序

愿天下人共读之

伟大的时代，必然出现伟大的思想！

奇特的时代，往往会出现奇特的人物！

王小平的《大成奥秘》、《本领恐慌》、《第二次宣言》、《出发》、《奇迹》等１５０万字作品，将由中国青年出版社出版，《第二次宣言》同时在美国、西班牙出版。我和小平是忘年之交，我为有这样一位年轻的朋友而感到自豪与骄傲。

近些年，我一直在研究我们这个时代的智慧女性，其中包括宋庆龄、邓颖超等德高望重的老一辈女革命家、政治家，此外，还有于丹、邓亚萍等各个领域的女中英杰，其中，也包括王小平。我主要是研究这些巾帼英豪的智慧，不仅仅研究“巾帼不让须眉”，更重要的是研究她们的哲理思辩，此项研究定名为《巾帼启示录》。我与王小平相识后，我一次又一次地听她的演讲，一次又一次地读她的著作，同时又观察她以小小年纪创办了大成智慧研究院，真的是使人感动，令人震撼。我与一位领导同志谈到小平时，我说：王小平的出现是一种值得重视的现象，或可称之为王小平现象。她有超前的思考、超常的思辨、超凡的智慧。

此时，我想到：“长江后浪推前浪，一代新人接旧人”，“江山代有才人出，各领风骚数百年”；我还进一步想到：在信息时代如日东升的今天，我们到底需要什么？

我们需要光明。光明，温暖，是人的心灵最重要的“食物”。曾有科学家做过实验，如果只给婴儿丰富的食物而缺乏温暖的怀抱，婴儿只能萎缩而死。阅读这套丛书时，最大的感受就是心里无比温暖，周身光明普照，令人心潮澎湃，满怀希望。从探寻“大成奥秘”，克服“本领恐慌”，到聆听“第二次宣言”，阔步“出发”，创造“奇迹”，整个系列无一不是给人以光明和希望。天底下没有哪个人不需要光明，因此我

祝福有更多的人读到这套书，特别是让那些渴望给心灵充电，以奔赴人生战场打拼和奋斗的人们，能够汲取其中的力量。

我们需要智慧。这个时代的最大的特点如英国物理学家卢瑟福所说："人们的知识在不断地充实着，而人们的智慧却徘徊不前。"网络的飞速发展加剧了在获取知识便捷的同时，也将人淹没在信息海洋，迷失在各种信息文字中无法自拔。我们恐惧的不再是信息太少，资讯太少，知识太少，我们恐惧的是不能从知识海洋里找寻到自己真正需要的智慧。一灯能灭千年暗，一智能除万世愚。我欣赏这套书中"不重知识重智慧"的正见，更欣赏书中所展现出的今人特别需要的种种智慧。因为我曾一再强调，西方人士讲"知识就是力量"，我讲："智慧是更大的力量。"

我们需要人本。这是个越来越关注个体的成功与幸福的时代。一切以人为本。帮助个人发展生命素质，提升生命品质，开发生命潜能，获得生命圆满，是本中之本。如若能让每一个人都拥有一份"人生使用手册"，都能成为最好的自己，将是人生一大幸事。这套书的突出特点，正是以"最大的关注个体的成功与幸福"为主旨，通篇可以感受到深切的人文关怀，甚至其中的《第二次宣言》被中国未来学家称为饱含人本发展观与人本未来观的独具特色的"人本未来学"。我想，大概是由于书中所揭示的一系列智慧，如同系统而科学的"人生使用手册"，才使得这套丛书能够拥有最广泛的读者群。生为人，理应了解成功与幸福的基本规律、不易原理，这是"大本大源"的学问。

今天的时代，是竞争异常激烈的时代，人们特别是年青人面临着巨大的竞争压力、就业压力，现在的大学生找工作普遍处于焦灼、忧虑状态，人们普遍存在着本领恐慌。这套丛书中《本领恐慌》的主题就是：最大的恐慌是本领恐慌，在这个竞争激烈的时代，我们要起而自救！如何自救，即如何进行真正的学习革命，优化本领投资，迅速提升本领，是时代的焦点。书中对这些问题都作了深入的探讨，给人以很大的启迪。

今天的时代，是创新创业的时代。创新成为时代的一个大主题，中国不再满足于依靠最低端的体力劳动和出卖资源来获取财富，而在“世界是平的”全球化进程中应当认识到：这个世界看起来比以前更平坦了，但事实上，它仍然是崎岖不平的。与其感叹与赞美技术进步给我们带来无限机会，不如探讨这种急剧的变化给不同的人群，不同的国家所带来的冲击、困惑和挑战，这才是更有意义的。同时还要认识到胜利的关键就在于创新。人才要成为创新型人才，国家要成为创新型国家，创新创业成为人人所关注的主题。这套丛书对于创新、创意、创见、创举、创业很有启示，特别是其中的《第二次宣言》被公认是一本创新奇书，最能够激发人的想象力和创造力，点燃创意的熊熊大火。作者自身的成长道路就是一条创新、创意、创见、创举，创业之路。

今天的时代，是中华文化复兴的时代。伴随中国经济的奇?，中华文化越来越赢得人们的关注，“国学”热扑面而来。如何开掘国学的精粹，采撷中华文明以促今日世界之文明呢？我在清华北大讲《国学、智慧、谋略》时，一再强调，仅在故纸堆里打转是不够的，更需要创造性地继承转化。学习国学，看来好似在复古，然而任何一次复古，都是为了革新。我看到这套丛书的内在之根就是中华文化，就是把中华优秀传统文化进行了创造性地继承和转化的成果。比如，《大成奥秘》明确提出的“大成学”超越美国成功学，正因其汲取了中华传统文化长达五千年的成功学说的精髓而成。《第二次宣言》更是挖掘了中华文化的魂宝，致力于把中华文化的志向变成今日世界人类的志向。作为应当掌握中华智慧的２１世纪的中国人，应当认真阅读。

特别值得一提的是，这套丛书的最大特点就是——“大成之书”、“大气之书”！这套丛书确实有一股令人激赏的大气魄，大气概，是钱学森先生所倡导的“集大成，得智慧”的典范，既立足激扬中华文化的神韵，又放眼全世界的文明与智慧。许多读者认为：书中信息量大，内涵深邃，大气磅礴，汪洋恣肆，内容涉及中外科技史、中外历

史、人类学、生命科学、美学、文学、未来学、政治学、经济学、现代高新技术等自然科学技术和社会人文科学，富于哲理的深刻分析，宏观与微观的巧妙结合，新锐的观点和绝妙的奇想，开阔视野，扩大胸襟，震撼心灵，激发想象，对思维有极大的冲击和启迪。这样的大成之书，适合常置案头，反复揣摩。在快餐文化盛行的时代，找到一本好书是很不容易的。无论热爱读书者或者鲜少读书者，都莫错过这样一套信息量大、营养丰富又易于消化的精品！

这套作品曾经在书界创下了辉煌的业绩，其中的《本领恐慌》、《第二次宣言》曾在短时间内发行几十万册，风行一时。这对于今天的书市而言，实属罕见。并且，所吸引的人群范围之广，更是十分罕有的。此次中国青年出版社是有远见卓识的，他们将这五本书作为系列丛书出版，以期给世人带来更多助益，是很值得赞许的。

这套丛书的作者王小平，与她相交的朋友们普遍认为她是一位颇具传奇色彩的姑娘，与其说她是一个作家，不如说她是一个有锐气的思想者。人如其书，用一个字来形容她，那就是一个“灵”字，灵气逼人，灵光显现，灵感迸发，灵思迷人，灵性张扬。这种灵气不是传统的路子可以培养的。越是峭壁上的花儿越有它的风骨。她的独特见地与特立独行，与她独特的成长经历，传奇的心路历程，剑走偏锋的思维模式是分不开的。正是这种“灵性”气质，才能够拥有如虹气势和奇妙智慧。

当我再次翻阅小平这些著作时，我感到十分欣喜，又想到：“苍龙日暮还行雨，老树春深更著花”；“芳林新叶催陈叶，流水前波让后波”；“落红不是无情物，化作春泥更护花”。

我愿以耄耋之年的老人的真诚，向全世界华人推介。

我向世人发出诚挚的祝愿——

愿天下人共读之，并从中受益。

作者为中华教育艺术研究会常务副理事长、著名演讲家、首都师范大学教授

彭清一：超越的勇气

序 2

一位成绩优秀的学生，女孩儿，１５岁便退学，根据自己确定的课题，潜心研究教育学、成功学，１７岁便登上讲台，在全国性的教育学术研讨会上给专家学者作学术报告；１８岁在高校开办教育系列讲座；１９岁便与人合著大部头的《大成奥秘——超越美国成功学》；２０岁又独自写出了这本《本领恐慌》，全书引经据典，如数家珍，不仅治学严谨，更由于独立思考而创建出一套学习理念、学习模式，她以跨越常人１０年的速度迈向自己“大成”的目标，其超越的勇气可畏、可敬、可贺！

《本领恐慌》，这个名字起得好。很久没有听到这样的呼声了，很久我们就听到过这样的呼声的。我们的国歌唱道：“中华民族到了最危险的时候……”但我们却用了几十年的时间，塞住耳朵闭上眼睛莺歌燕舞起来。危机感没了，“恐慌”感没了，睁眼一看，落后一大截了。民族是这样，国家是这样，个人更是这样。国与国之间的竞争是人才的竞争，人与人之间的竞争是本领的竞争。今天，当大家都挤在高考这个独木桥上，当大家都为文凭、学历压得气喘吁吁而又死死不放的时候，一个小姑娘给我们喊出了“本领恐慌”的口号，她的本领确实不小。

她这句口号不是白喊。她确实是在做贡献、在创新、在超越。看她的书，与一般教育改革、素质教育的文章和论著相比，有三个方面的重大不同。

１．根本视角不同。一般论著的视角都是“教”，而《本领恐慌》一书的视角却是“学”。教是为了学，教的效果必须体现于学，西方对教育的研究也越来越从对教的研究转向对学的研究。学的价值高于教，这是《本领恐慌》一书在视角上超越。

2．体系框架不同。一般论著都没有突破以知识为中心的传统教育框架的限制，是在旧有教育体系内寻求改变。而《本领恐慌》一书突破了传统教育体系的局限，揭示了以能力为中心的素质教育本来应该什么样，能使教育改革、学习革命实现重大突破。

3．面向对象不同。一般论著多流于学术探讨，面向的多是教育界人士。而《本领恐慌》一书从学习的角度深入浅出地论述了人人都需要的以能力为中心的素质学习、素质教育，对象从教育工作者扩展到了全民，这也是与一般论著的重大不同之处。

一本书能实现三个方面的超越，小小年纪便要构筑自己的理论框架，要破译毛泽东、曾国藩、李嘉诚、吴士宏等个体成才奥秘，而且她在书中讲的确实不无道理，有的还给人以很大的启迪。而最大的启迪当数作者小小年纪，连高中都没有毕业，能独立完成这样一部有分量的著作，其本身就是她这种学习模式转变所创造出来的奇迹。

近一段时间，新闻界炒得很热的“韩寒现象”让人深思。韩寒，上海一高中生，出版社出版了他的两本书《三重门》、《零下一度》，两本书都很畅销。畅销之因，不仅书写得好，也因为他小小年纪就退学这一番传奇经历。但韩寒毕竟写的是小说，有编故事的天赋。而同样退学的王小平攻克的却是思想性、科学性、开拓性、系统性很强的学术性著作。培养一个能拿笔子杆的作者，不过几年的时间，而培养一个有创见的学者，则要几十年。从这一点来看，王小平对我们传统教育的冲击似乎更发人深省。

作为一名从事教育艺术研究多年的学者，我在这里推荐《本领恐慌》及作者，并不是要号召我们的学生都去放弃学校退学自学。与韩寒不同的是，王小平的退学，是在全班成绩第一并领先第二名７０多分的情况下的主动放弃，她不是感到“不行”的无奈的逃避，而是感到“不够”的有意的超越。王小平的实践，应该给我们的传统教育提一个醒：王小平的成功（相对于她的同龄人来说），应该让我们陷在传统学习模式、成功模式里转不过弯儿、甚至于要跳楼要自杀的同龄人

看到另一线光明——这一线光明并不是她做事的形式——退学，而是她的理论——这本书中她所阐述的观点。

我推介王小平超越的勇气和见识，打开这本书吧，如果我没有说错的话，它不能改变你一生，至少也可以超越你现有学习和成功的目标。

（作者为中华教育艺术研究会副理事长、国家级突出贡献专家、全国优秀思想教育工作者）

顾明远：信心与学习——成功之路

我曾经写过一篇短文，叫做“兴趣与勤奋：成才之诀”。今天看了《本领恐慌》后，觉得还应该写一篇“信心与学习：成功之路”的文章才全面。《本领恐慌》引用了毛泽东的一句话：“我们队伍里边有一种恐慌，不是经济恐慌，也不是政治恐慌，而是本领恐慌。”我真是才疏学浅，不知道毛泽东是在哪一篇文章中写的，一时也难于查到这句话，因而搞不清毛泽东讲这句话的背景和他解决的办法。但是根据本书可以看出，出路只有一条，就是学习。然而并非所有人都能得出这样的结论，也不是所有学习的人都成功。因此还要解决两个前提问题：一是愿意学习的问题，二是如何学习的问题。要解决第一个问题，对青少年来讲，重要的是要激活他们的学习动力。兴趣和信心就是最能激活动力的催化剂。如果说，学习是成功之母，那么，兴趣和信心应该是学习之母。现在学生学习中有两大敌人：一是缺乏兴趣，是在考试的压力下，在家长和老师的强迫下学习。当然我并不以为兴趣是天生的，提倡兴趣也不是放任自流。二是缺乏信心。许多学生所以厌学，就是因为对学习缺乏信心。为什么缺乏信心？因为学习不是在他有兴趣的情况下，而是在某种压力下进行的，如果再遇到一些挫折，他就会失去信心。如果从小对学习就失去信心，长大以后怎么能在事业上取得成功？我们讲“本领恐慌”是可以的，它可以激发人们去学习。但千万不能变成“信心恐慌”，如果信心出现危机，那是很可怕的。

至于怎样才是最优的学习，这里有具体方法问题，也有思想方法问题。本书就是要解决这个问题。现在讲学习方法的书太多了。《学习的革命》一书曾被媒体炒作到发行几百万册，但至今好像没有天才出现。因此，我是不大相信此类书的。而本书主要不是讲学习方法，而是讲学习的理念和思维方法。这一点我是很赞成的。

首先要解决学习的理念问题，什么叫学习，为什么学习，学习什么，怎样学习？这些问题其实不是今天才提出来的。７０多年以前，鲁迅在一篇杂文叫《读书杂谈》中就提到，读书有两种，一种是职业的读书，为了工作或升学，不得不读。所以这种读书是“勉勉强强的，带着苦痛的”。另一种是嗜好的读书，“那是出于自愿，全不勉强”。他认为，只有后一种读书，才能有浓厚的趣味，也才“可以扩大精神，增加智识”。当然学习不光是读书，但读书，包括网上读书，总还是学习的主要途径。可见读书也好，学习也好，要能成功，关键在于是不是有趣味，是不是自愿。职业的学习也是需要的，因为将来你总要就业谋生。但要想在事业上有成就，恐怕也要对该事业有兴趣，自愿地为事业而学习。勉强的学习总是难于深入，难于成功的。对于青少年学生来说，他们还没有职业定向，更应该让他们自愿的、有趣味的学习。

至于怎样学习，学习方法的指导是必要的。但也主要在思想方法上、思路上，而非具体方法。就像鲁迅先生说的，没有见到读了写作指南之类的书就成了作家的。学习也是这样，没有见过读了学习指南之类的书能成为天才的。因此我认为，《本领恐慌》这本书中有许多好的学习理念，但我劝老师也好、家长也好、学生也好，不要带着功利主义的观点去读本书，认为一读就立刻变聪明，那样你是会失望的。而是去理解它提出的理念，了解它的精神，用它来指导你自愿的学习，这样你在学习上一定会获得成功。

（作者为中国教育学会会长、中国比较教育研究会会长、北京师范大学研究生院院长）

前言（1）

什么是最大的恐慌

１９３９年毛泽东指出：“我们队伍里边有一种恐慌，不是经济恐慌，也不是政治恐慌，而是本领恐慌。”

本领恐慌不仅与经济恐慌、政治恐慌相提并论，而且比经济恐慌、政治恐慌更加可怕。不克服本领恐慌，经济恐慌、政治恐慌等一切恐慌都会接踵而至。一旦克服了本领恐慌，一切恐慌都无需恐慌。因此，从根本上说，本领恐慌是唯一的恐慌。

在２０世纪毛泽东那个时代，本领恐慌是唯一严重的恐慌，在瞬息万变、竞争激烈的新世纪，本领恐慌更加严重。在今天，每一个人都存在着本领恐慌，每一个人都应有本领恐慌感。没有一定的本领，连“泥饭碗”也找不到，“天之骄子”也未能幸免；本领跟不上时代，有了饭碗也会打烂，也得“下岗”、“下课”。要避免惨遭淘汰，必须不断提高本领。连海尔总裁也要天天学习，也感到“战战兢兢，如履薄冰”。

本领恐慌，实际上是一种本领危机。这个危机是一切危机的根源，解决了这个危机，一切危机都不复存在。

任何人都面临本领恐慌、本领危机，任何企业、任何国家也是如此。一个企业要在对手如林的竞争中取胜，不遭“下马”，不被“吃掉”，关键在于企业团队本领高。一个国家的强大取决于国家的综合实力，国家的综合实力又取决于每个国民的本领强弱。“人力资本”理论创立者、诺贝尔奖获得者舒尔茨说：“当代高收国家的财富是什么构成的？主要是人的能力。”只有民族群体高能，国家方能富强。毛泽东很早就认识到本领的重要，他在评论“五四”前夕各项社会改革的流弊时说道：“今天下纷纷，就一面言，本为变革应有事情；就他面言，则是诸人本身本领之不足”使然。这就是说，社会一切改革成败的最大根本也在于人的本领。

人所面临的一切问题，归根到底，都是因为自身本领不够强大所致。人与人的差异，从本质上说，就是本领上的差异。

一方面，科技发展的日新月异，知识信息的爆炸增长，使本领危机比以往任何一个时代更加严重；另一方面，市场经济的平等竞争、优胜劣汰，使本领越来越能决定事业的成败、兴衰，决定人生的前途、命运。个人将越来越靠本领支撑自己，证明自己。谁有本领，谁才有生存权、发展权、享受权，才能拥有他所向往的一切。因此，在今天，本领的地位比任何时代都高，本领恐慌也比任何时代更加可怕。

面对世纪之交的严峻挑战，如果仍然对本领的认识迟钝、麻木、甚至丝毫没有意识到本领恐慌，那将是最最可怕的恐慌。

真正的学习革命

面对本领恐慌，怎么办?

唯一的出路在于学习。

但，绝不是传统学习。传统学习不仅不能克服本领恐慌，而且正是产生本领恐慌的根源。正如荣获世界企业学会最高荣誉——开拓者奖的名著《第五项修炼》的作者彼得•圣吉所说：“学校的教育成为片断知识的传授，和枯燥的学术性演练，最后竟发展到愈来愈和个人成长与真正的学习脱节，成效也愈来愈差。”深受学校教育主导的传统学习，其实质是一种书本知识学习，根本不能适应实际本领提高的需要，与克服本领恐慌差距甚远。

只有对传统学习进行超越，变知识学习为本领学习，实现学习中心的根本转变，才能够克服本领恐慌，这才是真正的学习革命！

为什么一流智商的人要给二流智商的人打工？为什么很多学识渊博的人，到头来一事无成，平平庸庸？为什么很多没有受过学校正规教育的人却拥有高强的本领?

现实中的很多“为什么”，是传统学习无法解释、无力回答的。

本书聚焦“本领恐慌”，超越传统学习，提出了与传统学习迥异的学习理念、学习目标、学习内容、学习方法、学习模式，揭示了真正的学习革命的主要内涵，同时揭示了学习这项本领投资，该往哪儿投、该如何去投的一整套奥秘。

只有实现真正的学习革命，使人们对本领的投资目的最优化，投资方向最优化，投资策略最优化，最终取得最优化的效益，才能从根本上克服本领恐慌。

整体主义＋简化主义

黑格尔说：“方法是任何事物所不能抗拒的、最高的、无限的力量。”

方法论的威力比一般方法的威力更为巨大，更是“最高的、无限的力量”。克服本领恐慌的方法论是什么呢？就是——“整体主义＋简化主义”。

整体主义，即一切均应根据系统科学，进行系统思考，把握系统整体。对此，人们不难理解。简化主义，就不大容易理解了。《易经》提出了“三易”——“变易”、“简易”和“不易”，“简易”是中心。“简易”，不是随随便便的“简易”，而是能够以“不易”应“变易”之“简易”，即以不变应万变之“简”。这样的“简”，是以简御繁的“简”，把握整体的“简”；这样的简，就能纲举目张、举重若轻，以一御万，一通全通。

邓小平理论的精髓“核心辩证法”与“整体主义＋简化主义”的奥秘相通。“核心辩证法”就是善于抓住系统中起主导作用的核心，善于抓住关键或根本，统筹全局，把握全局。

著名的“８０％:２０％法则”，指的就是２０％的少数起着８０％的重要作用，而８０％的多数只起２０％的次要作用，这又叫“重要的少数与次要的多数”法则。“重要的少数”，不是任意选择的少数，而是对整体而言发挥最大作用的“少数”。这正是在整体主义基础上的简化主义。

“整体主义＋简化主义”的必然要求，就是要重在“治大”，重在“治”对系统整体而言作用大、效价大、能量大的核心或关键。古人说得好，“智在于治大。”“治大”是儒家的大智慧。孟子说：“先立乎其大者，则其小者不能夺也。”另一位大儒陆象山说“我治其大，不治其小，一正则百正。”“近有议吾者云：除了先立乎其大者一句，全无伎俩。吾闻之曰：诚然。”有很多人议论陆象山张口闭口都讲“治其大”，只懂得孟子的“先立乎其大者”这一句，再没什么其他本事了。他听后却说：“诚然”，的确如此。为什么对“治大”如此推崇备至，因为治大能够“一正百正”。

前言（2）

从毛泽东“下全幅功夫，向大本大源探讨”，到诸葛亮全得益于“独观大略”，再到爱因斯坦的最大本领就是“识别出那种能导致深邃知识的东西，而把其他许多东西撇开不管”，无不说明重在“治大”，重在治“大本大略”，是最高明最重要的方法论。

重“治大”、重治“大本大略”，是本书最突出的特点。书中处处体现着“治大”的精神，凝结着“治大”的智慧。全书共分四篇，除导论性的第一篇外，第二篇《成才大奥秘》、第三篇《成事大本领》、第四篇《成学大方略》都是从不同角度“治大”。成才的一般奥秘多得三天三夜谈不完，《成才大奥秘》所揭示的不是一般奥秘，而是对成才起重大作用、决定作用的大奥秘；本领千千万万，效价差异极大，《成事大本领》所阐述的每一项本领都不是小本领，而是最重要的大本领；学习的方法、技术浩如烟海，《成学大方略》所揭示的不是通常所讲的小法小术，而是战略性的大方略、总方略。

人们通常醉心于雕虫小术，迷恋于战术层次的东西，而没有孟子、陆象山、诸葛亮、毛泽东、爱因斯坦等人的大智慧，不重视把握大略，不善于把握大略。本书恰恰是重在对“大本大略”的探讨，是运用“整体主义＋简化主义”的方法论来克服本领恐慌的一部大书。

成才•成事•成学

全书分为四个部分。

第一篇《学习化生存》，重估了人的价值、能人的价值、本领的价值、学习的价值，揭示了与时代同步而必须进行的学习中心的根本转变，并论证了在新时代个人、家庭、企业、国家的根本生存方式。

第二篇《成才大奥秘》，对学习进行了系统思考，超越了《学习的革命》单一层面的变革，论述了“为何学”、“学什么”、“怎么学”三大层面的变革和优化，并以毛泽东为个案进行了具体而深入的剖析。同时，论述了全方位修炼（五类修炼）和多维大和合（八对和合），

提出了软本领与硬本领、自本领与合本领、将本领与兵本领等富有原创性的成才理念。

第三篇《成事大本领》，是全书的重点，占全书一半的篇幅。阐明了千千万万的本领中最重要的十大本领，提供了一份人人普遍需要的本领菜单。在十大本领（能力）中，又进一步对六大本领（能力）进行了详细论述，揭示了获取每项本领的主要途径和核心关键。

第四篇《成学大方略》，重在从战略高度来把握“怎么学”，详细地讲述了获取本领的各种基本方略，从总体上指导人们怎样进行本领投资。

全书既富有系统性、原创性，又富有实用性、可读性。所揭示的奥秘既有强有力的学理支撑，又有古往今来的成功人士、大成人士的大量实践的充分印证。

第一篇、第二篇的学理性较强，不仅回答了应该怎样做，而且回答了为什么要这样做，为什么只能这样做。对学习、教育有兴趣的读者，可细细阅读这两篇。

第三篇、第四篇的实用性较强，不仅讲了最应获得的本领“是什么”，而且讲了要获得这些本领该“怎么办”。最想了解应培养哪些本领和如何培养的读者，可重点阅读这两篇。

读者朋友对全书的各个部分，可以根据自己的兴趣和需要来选择通读、选读等不同阅读方式。只要认真阅读全书，在成才、成事、成学上都可获得启示，获得帮助。

停止当学生

这部学术性、原创性很强的著作，往往会被人看成是出自两鬓苍苍的老学者之手，可它却是由我这个小女孩儿写就的。在许多人看来，这与我的年龄、学历都极不相称，甚至令人难以置信。

高中一年级时，我的成绩全班第一，比第二名高出７０多分。可是，我却选择了退学。周围人对此都极不理解。老师再三地劝说、挽留，身边的人也有很多提出善意的批评，有的专家在听了我的报告和

答问之后，建议我上北大或人大，说上了大学之后再研究也不迟。也有的人对我退学生出种种非议，甚至说简直是“发了疯”！……这些都没有动摇我的决心。因为，退学的抉择不是心血来潮，它是郑重的决定。二是出于对应试教育、应试学习之弊端的深恶痛绝，一是希望对学习方式、创新方式进行新的尝试和探索。

诺贝尔物理学奖获得者格拉肖在回答“你认为培养一个杰出的科学人才的关键是什么”这个问题时说：“我认为关键在于让年轻人停止当学生，而是使他们开始成为物理学研究者。”

停止当学生，直接开始研究，一步到位，这也许是最简便、最有效的办法。我正是采用这种方式，一步到位地进行研究。这是与传统的继承性学习相对立的创造性学习模式。有关这种研究式的创造性学习，书中还有详尽的介绍。

面对“本领恐慌”这样一个意义重大的?题，也许不是我能够把握好的。但是，我凭着“初生牛犊”的勇气，以一个准学者的姿态对它进行了研究。

当人们惊讶于我写出这样一本书时，事实上也可以说是书中所揭示的学习奥秘在某种程度上的验证。

这本《本领恐慌》是否能够帮助人们克服本领恐慌，还是请读者朋友自己来评判吧。

第一章　重估学习价值（1）

一、人就是上帝

人就是一个奇迹，是大地唯一的奇迹，而大地上的其余的奇迹，则是人的意志、理性、想象之创造结果，连神祇也是他假造出来的。

——高尔基

当我们睁大眼睛，看看世间的一切——星罗棋布如蛛网般的公路、铁路；鳞次栉比、耸入云霄的高楼大厦；琳琅满目、眼花缭乱的各种商品；美轮美奂、震撼心灵的珍奇艺术；惊天动地、威力无穷的高新技术……这一切，无一不是人所创造的。

上帝的别名，叫做造物主。事实上，人才是真正的造物主。是人，创造了世间的一切物。在２０世纪初，尼采大喊“上帝死了！”死的是那个虚假的“上帝”，而作为真正的上帝的人，越来越显示出他的神威。

培根说：“人是一切的中心、世界的轴。”其实，人不仅是世界的轴，而且在世界上处于至高无上的地位。我们追求和平与发展，我们建设物质文明与精神文明，我们所做的一切，我们所有的成果，为的是什么？都是为了人。

不仅一切为了人，而且一切在于人。人高于一切，人贵于一切。

古语云：“得十良马，不若得一伯乐；得十良剑，不若得一欧冶；得地千里，不若得一圣人。”这就是我们古人对物与人的比较。美国钢铁大王安德鲁•卡耐基也说过一段耐人寻味的话：“你可以把我的资金、厂房、设备全拿走，只要人不动，十年后我还是世界第一。”资金、厂房、设备，与人相比，到底哪个更值价？在卡耐基眼中，人最值价。可是至今许许多多的人，都没有这种认识，更看重的是资金、厂房、设备。

日本“经营之神”松下幸之助在其第一本总结企业经营经验的著作《我的想法与做法》中说，“古圣先贤说，人能兴国，人能亡国，回顾

自古以来的历史，如实地证明了这句名言。毋庸讳言，事业的成败同样在于人”。松下认为，在公司的人、财、物三要素中，人是这些东西的主宰。尽管有资金、有设备，要是没有会利用这些东西的人，这些东西也产生不了任何作用。最终，他得出的结论是——“企业能否为社会做出贡献，并推动自己兴旺发达，关键在于人。”管理学大师彼得•德鲁克也认为：“企业或事业唯一的真正资源是人。管理就是充分开发人力资源。”

一切资源，归总起来，不外两大类，即物力资源和人力资源。人力资源比物力资源更为根本更为关键。毛泽东深刻地指出：“一切物的因素只有通过人的因素才能加以开发利用。”离开了人，一切物都一钱不值。

可见，一切问题，归根到底，都可以归为人的问题。我们考虑一切事情，研究一切问题，都应以人为本，以人为中心，以人为上帝，这才是思想的制高点。最大的最可怕的错误，就是见物不见人，重物不重人。

“人就是上帝”，确切地说是“能人就是上帝”。

人的才能，是人的本质力量的体现，也是人才的主要本质特性。马克思明确指出：“人的价值蕴藏在才能里。”人的肉体没有什么价值，不管多大个头，组成的也只是那几十种化学元素。如果提纯分离出来制成日用品，不过是7块肥皂（脂肪）、２２盒火柴（磷）、一根钉子（铁）、２０磅焦炭、一小匙硫磺、一英两有色金属和可刷一间房子的石灰……加在一块儿不到１００元钱，还不如一只羊值钱。人与人之间的差异，主要是在能力上的差异。

先哲孔子说：“君子病无能也。”君子，最怕的就是无能。无能，就没有价值。由于能力无比根本、无比重要，毛泽东才把本领恐慌作为最可怕的恐慌。本领出现恐慌，一切恐慌都会接踵而至。如果有了高强的本领，其他任何恐慌也就无需恐慌。马克思、孔夫子、毛泽东

三人可真是“英雄所见略同”，他们无不把对人的关注聚焦在一点——人的能力上。

人的能力决定成败，能人是事业和命运的主宰者。

汉高祖刘邦与手下人谈起他的成功之道时说：“运筹于帷幄之中，决胜于千里之外，吾不如张子房；镇国家，抚百姓，给饷馈，不绝粮道，吾不如萧何；连百万之众，战必克，攻必胜，吾不如韩信。三者皆人杰，吾能用之，此吾所以取天下也。”

他不是说靠这、靠那，而是靠人，靠三个高能人才。他将张良的盖世谋才，萧何的盖世治才，韩信的盖世将才，为其所用。这就是他战胜“力拔山兮气盖世”的强大对手楚霸王项羽的关键。刘邦的确高明！他把能人看得重于一切！得能人者得天下！就凭这种认识，天下能不是他的吗?

今天的新经济与风险投资紧紧联在了一起，创业者最渴望的是获得风险投资商的青睐。要得到这种青睐，实在很困难。凭什么人家把他腰包里的钱投给你？风险投资的具体理由，也许会因时因地因事而变化，但是有一条是任何风险?资商所公认的——把宝压在职业经理人身上，这一点他们永远不会改变。关键就看你有没有一支好的职业经理人队伍，如果有，“投资者甚至会给你下跪”，没有这样的队伍，“他拔腿就走”。当初张朝阳在美国“招商引资”时，网站连个影子都没有，而慷慨解囊者唯一看中的，就是他这个人。刘邦在今天要找风险投资商，肯定是不愁的。他有一支由张良、萧何、韩信组成的“人杰”队伍，全球所有的风险投资商恐怕是要踏破门槛、争先恐后地把钱投给他。

把宝押在能人身上，正是因为能人是一切因素中最根本、最活跃、最重要的决定因素。在现实中，作家蒋子龙所说的现象屡见不鲜——“换上一个好头头就可能使一个差的单位‘起死回生’，撤掉一个好头头就可能使一个好单位‘落花流水’。”什么是“好头头”，就是有能

力、有本事的头头，他决定着一个单位、一个组织是“起死回生”，还是“落花流水”。

石油大王洛克菲勒有一段妙语：“如果把我身上的衣服全部都剥光，一个子儿都不剩，然后把我扔到大沙漠去，这时只要一支商队经过，那我又会成为亿万富翁。”从“一个子儿都不剩”，到“成为亿万富翁”，这是天方夜谭吗？对有的人来说，是；对有的人来说，就不是。区别就在于能力。对高能者来说，这并非神话。相反，哪怕已经拥有了亿万富翁的万贯家财，没有能耐，也会败得“一个子儿都不剩”。美国的一项调查显示，富翁鲜少是先人财富的继承者，而大多继承其父辈的巨额遗产的纨绔子弟，都把遗产败得精光。这就是：没能力的人，有钱也要变无钱；有能力的人，无钱也能变有钱。因此，现在的世界大富翁们，如比尔•盖茨、巴菲特等等，都纷纷宣布把自己绝大部分乃至全部财产捐献给慈善机构也不留给后代。

第一章　重估学习价值（2）

在今天这个竞争无比激烈的时代，比拼的除了能力还是能力。每个人都越来越靠能力来说话，靠能力来证明自己。能力，把人的差异越拉越大。同班的大学生，刚一出校门，就分出了差异：有的只找到每月８００元、１０００元的工作，有的每月拿到２０００元、３０００元，有的则被人用每月５０００元、８０００元的高薪聘用。这还仅仅是开始。

才能体现价值，人与人的本质差别，就是高能者与低能者的差别。一方面，不少人四处碰壁也难找到一个饭碗，顶多只能拿每月几百元；另一方面，职业经理、高级人才，被盼得望眼欲穿，虚位以待。“猎头公司”、“能人银行”等行业也因为社会对能人的渴求而悄然兴起，日趋走红。一人几十万元、几百万元年薪，在今天已经不是什么新鲜事了。一个月收入几百元，一个月收入十几万元，差距就有如此之大。而这种差距，正是人的能力所决定的！能力已经成为商品。人们挣的不再是资历薪、学历薪，而是能力薪！

“人力资本”理论认为：人的能力，是财富的主要源泉。“人力资本”理论创立者、诺贝尔奖获得者西奥多•舒尔茨说：“当代高收入国家的财富是什么构成的？主要是人的能力。”日本前首相吉田茂总结“二战”后日本崛起创造奇迹的秘诀就是：“日本人由于战争而损失了许多财产，可是最为重要的能力——人的能力没有丧失。”

陈章良与美国未来学院院长杨•莫里森在谈到智力资源与资本问题时，无奈地说：目前９５％在欧美名牌大学攻读博士学位的北大毕业生，拿到学位后都留在了欧美，没有回国。最宝贵的资源就这样流失了，可是报上却为引进多少多少外资而沾沾自喜。中国人把资本认为是最宝贵的，美国人则把人才看成是最宝贵的。一个是物为本、钱为本的观念，另一个是人为本、能为本的观念。观念的高下，决定成就的高下。如果这一观念不能真正改变，那么我们只能亦步亦

趋地跟着别人走，永远不可能成为真正的赢家。“科学技术是第一生产力”。其实，科学也好，技术也好，都是人的能力的产物。没有人、没有人才，何谈科学、何谈技术？一切竞争，说到底都是人才的竞争。

中国是一个人口大国，但并非是一个人才大国。谁都知道中国是“人满为患”，人口危机成为了我们最大的危机。然而，当我们对人口危机进行深思时，就会发现问题不在于人口多，而在于低能的人多，在人口中能力素质低者占的比例大。人口危机，实是低能者众多所造成的危机。如果我们把１３亿人当做包袱，那么它是沉重的包袱；如果我们把１３亿人都变成了能人、高本领的人，最大的包袱就会变成最大的优势。在经济全球化的时代，不要把目光只盯在自己国家里的“人均土地”、“人均资源”上，要盯在人的能力、人的本领上。只要有过硬的本领，全球的资源、全球的资本都可以为己所用。如今，中国企业已经开始纷纷走出国门，海尔在美国建厂，联想成功收购ＩＢＭ的ＰＣ业务，华为在海外攻城掠地初战告捷。在这个“世界和平的”年代，只要中国人的能力越来越高，那么生存的空间就是无比广阔的全球舞台；只要中国人的本领越来越大，那么就能在国际竞争中稳操胜券！

人就是上帝！能人就是上帝！——当一个人、一个企业、一个组织、一个国家有了这样的观念，那么，对待一切问题，处理一切事情，就会有新的眼光、新的思路、新的出路。

第一章　重估学习价值（3）

二、非学无以广才

人孰为重？身为重。身孰为大？学为大。

——方孝孺

一个人的前途、成就、幸福，归根到底，取决于在他的身上所展现出的才能，这是他赢得一切的真正资本。罗曼•罗兰告诉我们：“财富是靠不住的。今日的富翁，说不定是明日的乞丐。唯有本身的学问、才干，才是真实的本钱。”偶然的机遇不足恃，到手的财富不足恃，唯一可靠的保障是才能。那么，才能从何而来呢？

才能从学习而来，“非学无以广才”——智慧化身、超级能人诸葛亮在《诫子书》中给出了这样的答案。

玉不琢，不成器；人不学，不成才。一个人，从一生下来就开始学习说话、学习走路、学习做事、学习一切。如果不学习，就不能成为一个真正的人、有本领的人。歌德说得好：“人不是靠他生来就拥有一切，而是靠他从学习中所得到的一切来造就自己。”

狼孩儿、猪孩儿的发现，充分证实了人的成长取决于学习的道理。狼孩儿、猪孩儿，都是一出生或是从小就被狼或猪叼走，并由狼、猪抚育的幼童。１７２４年，当首次在德国发现狼孩儿“野彼得”时，科学家认为这个发现比发现3万颗新星更有意义。因为这个发现给人无比深刻的启示：学狼成狼，学人才能成人。

人非生而知之、生而能之，皆是学而知之、学而能之。如果爱因斯坦出生时，就把他扔给狼群，则一定会成为“狼人”；如果比尔•盖茨出生时，就把他扔给熊群，则一定会成为“熊人”。可以断言，没有哪一个人的才能，不是靠学习造就的。

康熙皇帝是极有本领的一代帝王，当群臣称赞他无所不能，是“由天授，非人力可及”时，他立即予以批驳：“如虽古圣人，岂有生来即无所不能者，凡事俱由学习而成。”“凡事未有学而不能者。朕亦不过

由学而能，岂生而能者乎！”从未有什么生来就能力高强的人，人的一切才能都是学习的结果。康熙还说，只要勤学苦练，人人可成圣贤：“古所谓圣贤，皆与人无异，故学一发千钧则可至于一发千钧，学舜则可至于舜。”人的本领差异，都是学习差异造成的。人的才能无论多高，都是学习的结果。

诸葛亮的才能，得力于他善于学习，特别是得力于善于采用“独观大略”这种高明的学习方式。“一身佩六国相印”的苏秦的本事，也得力于善于学习，特别是得力于失败之后采用“简练以为揣摩”这种高效的学习方法。中国唯一的女皇武则天，其才能也来自于善学，得力于“无一时无一处不学习”，做侍女、昭仪也留心学习李世民选贤任能、虚心纳谏、励精图治的种种做法。一代伟人毛泽东的本领，更得益于善于学习。他不仅善读有字之书，而且善读无字之书，善于总结经验，善于“从战争中学习战争”，从而使他由一个没进过一天军校的师范中专生而能统帅三军，运筹帷幄，决胜千里。

每个人手里都掌握着使自己伟大和幸福的工具，要使自己幸福和伟大，主要在于改变能力，改变能力的工具就是学习。

今天，人们越来越清楚地认识到了学习的巨大价值，学习渐渐走进了每一个人的生活。学习不再只是小孩子的事，而是每一个要改变命运，拓宽生存空间，开发自身潜能的人的事。“终身学习”的观念已经深入人心。在大学校园里，除了高考得中而延续学生阶段的大学生之外，还有其他无数行色匆匆的求学者的身影。著名的北大光华管理学院，每逢周六周日ＭＢＡ班上课，光华楼前总是停了不少高级轿车，其中不乏“奔驰”之类的豪华轿车，这甚至成了北大的一景。深圳一家公司总裁每月定时数次乘飞机前往大连就读ＭＢＡ，光机票费用就花去１０余万元。花这么大的代价绝不是为了“镀金”，而是为了提高自身本领。

“学”的概念，也不断地变革。以前的“学”，为获取文凭，仅仅是指从小学到大学的“学”，近而指走出校门之后的“充电”。但这些并非

学习的全部，只要具有强烈的学习意识、学习意念，每时每地每事都能够学习。不仅可以接受专门充电培训，还可以在工作之余进行自学，并可以在工作中进行同步学习。如此一来，整个人生，会变成全程学习人生，全程能力发展人生。

如今，人们很重视教育，有的人可能会说“非教无以成才”，是教育使人获得才能的。这话没错，可是从根本上讲，学习比教育更重要。教育的成效取决于学习的成效，“教的最优化必须落实到学的最优化”（巴班斯基）。学习，是教育的基础，是教育的归宿。当今，西方教育研究已经发生了一个根本性的转向：从“教”的研究转向“学”的研究。教会学习才是最根本的目标。陶行知先生说得好：“教师的责任不在教，不在教学生，而在教学生学。”教的效益，最终要体现在学的效益上。即使教得再好，如果学得不好，教得“好”也要打上一个很大的问号?

我们不妨将教育与学习进行一个比较：教育是由上面对个人施加的影响，学习是自身的一种教育性行为；教育是外在性的，学习是内在性的；教育是一种政府行为，是上层的事，学习是一种个人行为，是自身的事；承担教育任务的只是少数人，而承担学习任务的却是全社会每一个人。当好学习者，才能当好教育者。要始终是一个好的教育者，必须始终是一个好的学习者。由此可见，学习比教育更重要更根本。教育与经济、科技相比，教育为本；教育与学习相比，则是学习为本。

学习，使人成为万物之灵；学习，使人成尧成舜；学习，是真正的广才之道、成才之道！人的价值取决于才能，才能取决于学习。非才无以为贵，非学无以广才，这是千古不易的普遍真理。

第一章　重估学习价值（4）

三、真正的成功之母

在这个世界上，一切都取决于学习。

——巴斯德

帮助人获得成功最本质、最关键、最有效的东西是什么？是帮助人学习。

比如，为了帮助一个人生存下去，可以给他很多鸡蛋，但是鸡蛋很快会被吃完；第二种方式是给他几只母鸡，每天下蛋，大概可以支撑一两年；第三种方式是帮他建立一个养鸡场，并请人管理，除了自己吃，还可以赚点钱；第四种方式是帮助他学会养鸡的技术和管理本领，成为养鸡专业户，从此不仅能够生存下去，而且能够实现可持续发展！到底什么最重要？什么能够带来最大的成功？答案是不言而喻的：学习。

学习的内容多种多样，然而最根本最重要的只有一项——学会学习。学会了学习，一切都会随之而来。毫不夸张地说，学习能力是“元能力”，是一切能力之母；学习成功是“元成功”，是一切成功之母。

常言道：“失败是成功之母。”又有不少有识之士说：“成功是成功之母。”这两种说法都颇有道理。从失败中，可以获得宝贵的经验教训，从而获得成功。恩格斯说：“无论从哪方面学习都不如从自己所犯错误的后果中学习来得快。”失败最有助于学习，从而最有助于成功。可见，“失败是成功之母。”从成功中，同样可以学到如何成功的可贵经验，还能从成功中获得自信，受到激励，多方面地有助于成功。所以马尔兹说：“成功孕育着成功。”可见，“成功是成功之母。”

但是，在现实中可以发现：并不是任何时候失败都是成功之母，也不是所有时候成功都是成功之母。只有那些从失败中学习，学到失败的教训的人，才能使失败成为成功之母；只有那些从成功中学习，学到成功经验的人，才能使成功成为成功之母。可见，无论使失败成

为成功之母，还是使成功成为成功之母，都必须以学习为基础。因此，与其说“失败是成功之母”、“成功是成功之母”，倒不如说“学习是成功之母”。不好好学习，失败可以成为失败之母，成功也可以成为失败之母。因此，只有学习才是真正的成功之母，永恒的成功之母。

成功的实质，并不是战胜别人，而在于战胜自己。你不可能也不可以去阻止别人的进步，你唯一能够改变的就是自己。改变自己的唯一道路就是学习！“欲胜人者必先自胜。”只有战胜自己的人，才是最伟大的胜利者、成功者。一个不认真地开发自己的潜能，不把工夫放在自己身上的人，早晚是要失败的。怎样才能够开发自身的潜能，怎样才能战胜自我？只有靠学习才能开发自身的潜能，只有靠学习才能战胜自我、超越自我。只有不断学习，才能达到商汤在他的洗澡盆上所刻的“苟日新，日日新，又日新”的持续更新、持续发展的高境界。

从逻辑上推导，不难得出：

大前提——成功，取决于人的能力，

小前提——能力，取决于人的学习，

结论——归根到底，成功取决于学习。

因此，学习是真正的成功之母。

今天是知识经济时代，信息瞬息万变，竞争日趋激烈，盛衰就在一夜间。在激烈竞争中，如果不能不断提高素质，跟不上时代发展步伐，个人将会被淘汰，企业将会被淘汰。怎样才能不被淘汰呢？毫无疑问，结论就是不断学习、善于学习。只有善于学习的人，才能具有高能力、高素质，才能不断获得新信息、新机遇，才能够成功。

学习，是一项最重要的投资，一项伴随终身最划算、最有效、最安全的投资。任何一项投资都比不上这项投资。富兰克林说：“花钱求学问，是一本万利的投资，如果有谁把所有的钱都倒进了脑袋中，那就绝对没有人能把它拿走了！”古人尚且懂得学习“是一本万利的投资”，尚且懂得“良田万顷，不如薄技在身”，我们难道还不如古人？

在不少人的头脑中，仍未能摆脱老观念的统治——总觉得学习是学校的事，走出学校后就不再继续学习了。成年人往往舍得在自己的子女身上进行本领投资，而忽视了对自身的本领投资，把对自身的投资重点摆在吃、穿、住和保健上。不少人花几百块钱买一件高级衣服一点不嫌贵，但要从钱包里掏出十来块钱买本书倒觉得不能承受。很早以前，罗曼•罗兰就说：“成年人慢慢被时代淘汰的最大原因不是年龄的增长，而是学习热忱的减退。”不能始终保持学习热忱，就不能走出校门后继续学习、终身学习。这不仅不能不断成功，而且必将被时代淘汰。

学习，不仅是每一个人的成功之母，而且是每一个企业的成功之母。每个企业都要变成“学习型的企业”。美国杰出的管理思想家戴维斯与包特肯合著的《企业推手》一书中预言：２１世纪的全球市场，将由那些通过学习创造利润的企业来主导。

学习不仅决定着个人的成败、企业的兴衰，而且推动着国家的进步，社会的发展。我们国家要想在激烈的国际竞争中取胜，最根本的制胜之道就是点燃全民学习的热情，发动一场全民学习的革命，使我们伟大的国家成为热爱学习、善于学习的学习型国家，使我们伟大的民族成为热爱学习、善于学习的学习型民族！

总之，学习是最根本最通用的成功方法。无论是个人、集体、国家或民族，只有学习，才能永远立于不败之地；只有学习，才能无往而不胜；只有学习，才是真正的成功之母！

第二章　新世纪的生存方式（1）

一、 识时代者为俊杰

如果可能，那就走在时代的前面；如果不能，那就决不要落在时代的后面。

——布留索夫

一个人、一个企业、一个组织、一个国家、一个民族，欲取得成功，必须与时代同步。古语云：“识时务者为俊杰”；今天则要说：“识时代者为俊杰。”一个有头脑的人，要在环境欲变未变之时，见微波而知必有暗流，闻弦歌而知其雅意，处晦而观明，处静而观动。这方是智者之所为。假若对时代变迁视而不见，混混沌沌，必被时代所抛弃。

我们的时代是怎样一个时代呢？人们有各种各样的回答：

我们的时代，是信息革命的时代。

我们的时代，是科学革命的时代。

我们的时代，是技术革命的时代。

我们的时代，是管理革命的时代。

我们的时代，是思想革命的时代。

……

林林总总，不一而足。最全面、最深刻、最准确的回答，应该说我们的时代是革命时代！

什么是革命？革命，是重大变革或根本变革。我们时代的重大变革决不是单方面的，而是在一切领域都发生着空前的、全方位的、令人难以想象的巨大变革。美国人类学家约翰•普拉特早在２０世纪６０年代末就说过：“当前变革之巨大犹如１０次工业革命和基督教改革加在一起发生在一代人之内！”几十年前就已如此，今天的变革之全面、深刻、巨大更是无法用语言来形容。用“革命时代”来命名，最能够把握我们时代最本质的特征。

尽管各个领域都在进行着翻天覆地的巨大变革，可是我们的教育、学习，却并没有随着时代一起变革。戈登•德莱顿生动地指出：“如果通过奇迹使一个死于１００年前的人复活，那么他将惊叹他所看到的美国社会的转型，取代莱诺打字机的是电脑，取代牛车马车的是这个地球上最大的汽车社会，取代手摇电话的是卫星通信和光缆传播……只有一个场合，我们的这位观光者会发现它与１００年前没什么两样，那就是美国的学校和教室。”在教育、学习上的落伍、保守，与时代的革命步伐是多么不相称啊！要适应革命的时代，必须进行学习的革命；要推进革命的时代，更必须进行学习的革命。

学习的革命，就是使我们的学习应时代之变而变。今天，对学习发生重大影响的时代变革很多，最重要的有四大方面——知识爆炸、知识共享、即时通讯、即时查讯。这四大时代变革，是以往任何一个时代都不曾有过的，它们共同决定了我们今天的学习该如何“革命”。

今天是知识爆炸时代。知识不是呈算术级数增长，也不是呈几何级数、指数级数增长，而是像原子裂变般地爆炸式增长。据统计，近十年人类知识总量超过以往２０００年的总和，并以每十至二十年翻一番的速度不断增长。全世界一年有８０多万种不同的书籍面世。如果你一天读一本，你得花２０００多年才能读完一年所出的这些书。这还仅仅是一年的书籍，再加上一年的刊物、报纸，就要花去几千年甚至几万年！与知识爆炸相伴的是知识老化速度日益加快。即使是刚入学的大学生，入学时学的是最新的知识，待到四年后毕业时，已有９０％所学的知识显得陈旧了。

今天不仅是知识爆炸时代，而且是知识共享时代。在古代，知识不仅少，而且珍贵至极，一本手抄的羊皮圣经，只有公主才能消受得起。自古以来，知识都被严重地垄断着。正像托夫勒在《权力的转移》一书中所说，古代的医生往往拥有着一般人很难获得的医学知识，因而有着无尚的权威。可是今天，只要你打开电视机，就可以方便地获得医学方面的知识。罗伯特•格洛斯说：“当今世界我们

每个人都可获得人类所有的知识、智慧和美的遗产。这样的时代在人类历史中是首次出现。”网络，使人们可以参加全球大讨论，观看各种教育节目，无数新的、便利的、全球共享的学习方式出现在你所能想到的所有科目中，“在知识面前人人平等”成为了现实。

知识爆炸、知识共享时代到来的同时，又是即时通讯、即时查询时代。假如有人问我：“林肯是哪一年死的？”我答不上来。但这并不能证明我不是一个人才。我会对他说：“过一会儿告诉你。”我可以从网上或者电子出版物上很快地查找出来。衡量人才的标准，已经不是你有多少知识，而在于你是否具有检索知识、运用知识的能力。在即时通讯、即时查询时代，有了这种能力，人人都能够在最短时间内方便地获取所需要的知识，并使之产生实际效益。

时代已经发生了如此巨大的变化，可是我们的学习并未相应改变。我们学习的中心，仍然是知识。教学的基本模式是：教知识，学知识，考知识。并且，“考试和会?仅仅是评价所得知识数量的依据”（见《从现在到２０００年教育内容发展的全球展望》）。

在这个知识爆炸时代＋知识共享时代＋即时通讯时代＋即时查询时代，我们还能把学习的中心放在知识的获取上吗？如果仍然停留在知识层面，那么所得的知识很快就会随着知识爆炸而陈旧、过时，最终变得毫无意义。根据时代的要求，学习必须进行革命，进行学习中心的转移。杜威曾经提出过教育中心的转移，将之作为哥白尼革命。今天的学习革命，就是要从以知识为中心转向以能力为中心。

学习，以能力为中心大大优于以知识为中心。首先，获取知识靠能力。由于知识爆炸、知识更新速度极高，大学生毕业没两年，其所学知识就过时了大半。只有拥有了获取知识的能力，才能一劳永逸。“授人以鱼，不如授人以渔。”其次，运用知识靠能力。知识是死的，只有具备运用知识的能力，才能使知识活起来，才能解决实际问题，产生实际效益。获取知识靠能力，运用知识靠能力，创新知识更要靠能力。无论从哪方面看，能力都比知识更重要。爱因斯坦曾经说

过：“想象力比知识更重要，因为知识是有限的，而想象力概括着世界上的一切，推动着进步，并且是知识进化的源泉。”一个想象力就比知识更重要，其他许多能力，如观察力、思维力、创造力，更是比知识重要得多！

第二章　新世纪的生存方式（2）

有人可能要说：我们的时代不是又叫“知识经济”时代吗，适应知识经济时代就应当以知识学习为中心呀？“知识经济”的提法，使人们对知识的好感巨增。重视知识是对的，但是如果只重知识，则是对知识经济十分浅薄、十分可笑的误读。在知识经济时代，不是看你知识记忆量的多少，而主要在于是否具有运用知识的能力，是否具有寻找知识、重组知识、创新知识的能力；知识经济时代，需要的决不是“知识容器”、“两脚书橱”，而是具有创新精神和创新能力的人才。知识虽然有很大价值，但是与能力相比，能力理所当然应居于学习中心的地位。这是时代的要求。

很多年前，爱因斯坦就对传统的以知识为中心的学习十分反感。许多人认为他很聪明，就考了他很多问题：比如，光的速度是多少？美国铁路有多长？爱因斯坦却回答说：这些我都不知道。看到人们惊愕的样子，他微笑着说：这些只要翻书一查，不就全知道了吗？有人攻击汽车大王福特是个“无知的人”，在法庭上律师提出了许多“常识性”的问题来考问福特，如：“美国宪法的第五条内容是什么？”“英国在１７７６年派了多少军队来美镇压反叛？”……福特对此也一无所知，可他却说：“我的办公桌上有一排电钮，只要我按下某个电钮，就能把我所需要的助手招来，他能够回答我的企业中的任何问题。至于我企业之外的问题，只要我想知道，也可以用同样的方法获得。”这些伟大人物，竟然都如此“无知”，而“无知”并不妨碍他们“有能”，有“大才”、“大能”。早在爱因斯坦、福特那个时候都可以方便地查询知识。在今天这个即时通讯、即时查询时代，要想查询自己所需要的知识，更是极其方便了。

可是直至今日，我们的学习却仍然靠死记硬背那些一查就知道的、陈旧过时的知识。应试教育实际上是知识教育。“应试教育”的称谓并未切中要害，如果应的“试”是考能力的“试”，那么，应这样

的“试”有何不好呢？“应试教育”糟就糟在它不考能力，只考知识，特别是只考书本上的死知识。这种死知识，往往没有什么价值。我们可以做个实验，把一批离开大学已经十年以上的人，拉去参加一项初中的毕业考试，相信很多人都会不及格。这说明什么？学校教的知识是不是很有用？忘掉那些知识，可以照样生活，照样为社会做贡献。那么，把最宝贵的青春花在记忆那些今后派不上什么用场的知识上，值得吗？何况知识最容易遗忘，“学完——考完——忘完”乃是普遍现象。即使不忘，由于今天知识的折旧率极高，过不了多久也就没用了。

知识爆炸时代、知识共享时代、即时通讯时代、即时查询时代四者合一，决定了学习的中心必须彻底改变，以知识为中心必须让位为以能力为中心，这是学习革命的总的精髓。

我们要与时代同步，时代决定了我们该如何学习。如果你的学习不能适应时代，就不可能在竞争中占据优势，甚至可能遭到惨败。在革命时代是否进行相应的学习革命，这是成为时代的巨人，还是时代的弃儿的分水岭。

二、 最根本的应变之道

应变的根本之道是学习。

——卡洛

高速度、加速度，是新世纪发展的最大特点。进化论创始人之一华莱士曾统计１９世纪的发明创造，竟然比以往各世纪的总和还要多，而２０世纪又远远超过１９世纪。科学家王大珩指出，现在平均每5分钟科学界就有一项新发现，每3分钟物理学界就发现一种新的物质结构，每1分钟化学界就能找出一个新的反应式。时代，正以一种前所未有的速度变化，而且是令人惊叹地加速变化。例如，电脑的更新换代速度就令人惊叹。做电脑生意的说：新一代电脑刚到我们手里，还没等投放市场，好像就已经过时了。这就是我们时代的发展速度！

“不是我不明白，而是这世界变化快。”适者生存。只有相应地变化快，才能做“适者”。处在这个“唯一不变的就是变化”、“变化的旋风愈转愈快”的“十倍速”时代，你唯一的选择就是变化得更快。要变化得更快，必须学习得更快。《第五项修炼》的作者彼得•圣吉称：“未来唯一持久的优势，是有能力比你的竞争对手学习得更快。”学习正在从“慢速型”升格到“快速型”，快速阅读、快速记忆等已逐渐为人们所重视。可是，学得再快，也没有知识更新快，时代变化快。传统的书本知识学习模式，最不合时代的要求，知识学得再快，也无济于事，因知识会忘、会折旧、会淘汰。

那么，根本的应变之道是什么呢？就是不仅学得快，而且学得巧。学得快可应对高速度，学得巧则可应对加速度。学得巧，主要是要学会以不变应万变。

学习的内容，不外两类，一类是随时代一起变化的东西；另一类是超越时代而不变的东西。在《易经》这部智慧的巨著中，提出了“三易”——“变易”、“简易”、“不易”?随时代变化就是“变易”，超越时代不变就是“不易”。学得巧，就是要追求“简易”、“不易”的东西，追求“万人敌”的本领，“应万变”的本领。

“应万变”的本领是什么呢？本领成千上万，要用“简易”的思维方式，根据本领的比较价值来选择“不易”的，以适应“变易”的需要。本书第三篇中提出的“十大能力”——学习能力、思维能力、创新能力、谋划能力、交际能力、说服能力、合作能力、组织能力、自知能力、自治能力，是给每一个在２１世纪生存、发展的人提供的“应万变”的本领菜单。在“十大能力”中，进一步“简易”，最重要的“应万变”本领就是——学习能力、思维能力、创新能力三者。再进一步“简易”，总的根本的应变之道就是获取学习能力。

一家闻名全球的会计师事务所在北大招聘员工。这家专业性极强的事务所的招聘条件并不要求会计专业出身或者有会计实务经验，而要求英语能力与计算机能力出众。公司解释道，这并不是因为我们需

要英语与计算机人才，这两项能力出众只是意味着你已经具备学习的能力。在他们看来，英语、计算机熟练运用在很大程度上并非老师教出来的，而是自己学出来的。要学好这两项，必须自身具有很高的学习能力，所以他们把这作为测量学习能力的标准。这就说明，企业最看重的不是你现在拥有什么，而是你有没有学习能力。只有学习能力才是应对高速、加速变化的时代的最重要的能力。

联想董事局主席柳传志说：联想在择才方面的标准总结成一句话就是“善于总结”。联想所要的并不是一个有多么丰富经验的人，而要的是一个善于总结经验的人。善于总结经验的能力，就是学习能力。如果没有学习能力，有再多的经验，也不能转化为智慧。有了学习能力，即使现在没有经验，只要做成一件事，就会去总结到底是什么原因做成的，这样的人逐渐就会有一套自己的东西，成长的速度就会很快。另一位老总则说：“学历文凭仅代表一个人的静态能力，而学习能力才是一个人动态、实在可用的能力。”再新的知识、再新的技能，在这个飞速发展的时代，都很快会折旧、会过时，但是学习能力，却是永远不会折旧的。

学习能力，分为两种类型，一种是“维持性学习”能力，另一种是“创造性学习”能力。维持型学习即继承性学习，就是简单地继承过去已有的知识。学习的广度在时间方面表现为历史上的远，在空间方面表现在现实上的远。而创造性学习最大的特点是面向未来，一方面能够根据你的创造需要主动地进行学习；另一方面又能够同时进行知识的重组与创新。适应未来社会的人才，必须学会创造性地学习。企业要保持竞争能力，就得雇用能够时时掌握先进技术，紧跟时代发展的员工。这样的人，必然是具有创造性学习能力的人。在知识铺天盖地又可轻易取得的情况下，创新更加难能可贵。今天，成功者不是继承型的人，而是创新型的人。继承性学习是以积累知识为主要特征，而创造性学习，则是把学习知识与创新知识结合起来，不只是学到知识，还能推动创造。

第二章　新世纪的生存方式（3）

影响我们１０００多年的“传道、授业、解惑”，在今天已不能被奉为圭臬了。主动获取新知识、创造新知识，善于寻找和利用所需要的有助创新的知识的本领，才是一劳永逸的本领。而我们的教育在这方面却一直无所作为，教学大纲上的教学目标也只有识记、理解、应用三项要求，还是没有超出继承性学习的模式。

著名物理学家杨振宁不客气地指出这种模式的弊端：“中国教育方法（东方的传统）是一步步地教，一步步地学。传统教学方法训练出来的小孩子，可以深入地学到许多东西，这对于他进大学考试有许多帮助。但这种教法的主要缺陷是学生只宜于考试，不宜于做研究工作，因为研究工作所要走的路与传统的学习方法完全不一样。传统的学习方法是指人家指出来的路你去走，新的学习方法是要自己去找路。”

外国家长与中国家长有个鲜明的对比。孩子放学回家，外国家长问的第一句话通常是，“今天上课你提了多少问题？”中国家长一开口就问：“今天考了多少分？”外国家长多以孩子提的问题多、提的问题好而自豪；中国家长多以孩子分数考得高而骄傲。这是不同的价值取向。外国家长珍视质疑能力，是因为质疑是创新的起点，这是对创造性学习能力的看重。而这种能力，才是时代最需要的。

创造性学习能力，在任何时代都不会过时。无论时代怎样变化，一旦拥有这项能力，不仅永远能够立于不败之地，而且能够永远成为时代宠儿。因此，拥有创造性学习能力，乃是最根本的应变之道。

三、 学习化生存方式

无一事而不学，无一时而不学，无一处而不学，成功之路也。

——朱熹

国外一家电视台举行了一次民意测验，主持人提出的问题是：“你是愿意在过去生活１００年呢？还是在未来生活１００年？”令人十分

惊讶的是居然有２／３的观众选择了过去！而这个电视栏目的观众对象是以２０岁左右的青年为主的时尚节目！

这说明什么？面对信息的瞬息万变，竞争的日趋激烈，任何人都或多或少地有一种来自内心深处的危机感。所以，“只有偏执狂才能生存”才会成为今天的时髦语。就连海尔总裁张瑞敏也有“战战兢兢，如履薄冰”的危机感。在这样的时代，我们必须采取最有生命力的生存方式。

毛泽东曾说：“情况是在不断地变化，要使自己的思想适应新的情况，就得学习。”只有不断地学习，才能不断地适应外部环境的变化。一旦学习停滞了，适应就停滞了。适应新时代的生存方式，就是不断学习、终身学习。只有做到终身学习的人，才能不断获得新信息、新机遇，才能不断获得高能力、高素质，才能够不停顿地走向成功，走向大成。在谈终身学习之前，有必要说说终身教育。

终身教育，被联合国教科文组织认为是“知识社会的根本原理”，并已成为世界上各个国家制定教育政策的主导思想。终身教育突破了传统教育的定义，动摇了传统教育大厦赖以存在的基石，带来了整个教育的革命，被认为，“可以与哥白尼日心说带来的革命相媲美，是教育史上最惊人的事件之一”。与终身教育相应提出的终身学习，就是指每一个人，在整个一生中，要持续不断地学习。它始于生命之初，持续到生命之末，即从摇篮到坟墓，一辈子持续不断。它宣告了“学历社会”的终结，宣告了把人生分为两半——“充电”和“放电”的传统观念的错误。终身学习，成为迎接新世纪挑战的高能武器，越来越受到全世界的高度重视。

１９８９年１１月，联合国教科文组织在我国北京召开了“面向２１世纪教育国际研讨会”。会议的主题之一就是要“发展一种２１世纪的新学习观”，因为“由于教育技术的进步，即使一个文盲，现在也可能成为一个终身学习者。”

１９９４年6月，第三届经济合作与开发组织（ＯＥＣＤ）国际讨论会“终身学习——面向未来的战略”在日本召开。

１９９４年１１月，在意大利罗马举行了“首届世界终身学习会议”，提出“终身学习是２１世纪的生存概念”，强调如果没有终身学习的意识和能力，就难以在２１世纪生存。

终身学习，理所当然地成为新世纪的生存方式。

比终身学习更进一步，应当是终身学习化。所谓“化”者，彻头彻尾、彻里彻外之谓也。“终身学习”与“终身学习化”有所不同。终身学习，只是强调走出校门，走上工作岗位，需要学什么就要及时充电，接受培训，直到老了也要学习，活到老，学到老。终身学习化，不仅要终身学习，而且要使学习完完全全地融入生活，融入工作，做到生活学习化、工作学习化。生活学习化，就是使生活成为锻造性格的课堂、锻造素质的熔炉。工作学习化，不是工作之余的学习，而是工作本身就成为一种学习。终身学习化，就是把学习融入人生的每时每地，成为“全时空学习”。宋代大儒朱熹是“终身学习化”的先驱，他早就提出：“无一事而不学，无一时而不学，无一处而不学，成功之路也。”这是终身学习化的理念。“终身学习化”是“终身学习”的深化、升华和飞跃。如果说终身学习是新世纪的生存方式，那么终身学习化就是新世纪的最佳生存方式。

终身学习化，也就是人生学习化。要使我们的人生成为“学习化的人生”，不断在实际生活中学习，在实际工作中学习，终生都真正做到“无一事而不学，无一时而不学，无一处而不学”。

学习化，不仅是个人在新世纪的最佳生存方式，而且是家庭、企业、国家在新世纪的最佳生存方式。家庭应学习化，应建立学习化家庭；企业应学习化，应建立学习化企业；国家应学习化，应建立学习化国家。

学习化家庭，就是使学习化成为家庭的生存方式，成为家庭的主旋律。从选择社区、营造家居、房间陈设到家庭关系、家庭氛围、家

庭生活的各个方面，都要学习化。比如，要像孟母一样把有利于子女学习作为选择社区的主要准则；要像宋氏三姐妹之父宋耀如那样大力开发家庭的学习、教育功能，立志把子女培养成林肯、华盛顿式的伟大人物。家庭成员间的关系不仅仅是亲子关系，还应是师生关系、同学关系。家长，同时也应当是老师，为孩子提供学习的最好范式和榜样。

大教育家苏霍姆林斯基说："在一个家庭里，只有父亲自己能教育自己时，在那时才能产生孩子的自我教育。"同样，只有父母能够主动学习、热爱学习时，在那时才能产生孩子的主动学习、热爱学习。家长，同时又是孩子的同学，要共同学习，要相互学习，要学会向孩子学习，学习孩子的童真、好奇、对周围一切都新鲜、敏感，与时代同步等有益品质。学习化家庭要形成一个共同学习、共同成长的两代人共学共长的新型关系。

第二章　新世纪的生存方式（4）

美国建国２００多年来首位华裔女部长赵小兰，她的成功与其家庭有很大的关系。她的家庭就是一个学习化家庭。这个家庭有六个女儿，四个从名校研究所毕业。布什总统对赵小兰的家庭称赞有加，对他太太说要向赵小兰的母亲学学怎么管孩子。在学习化家庭里，家长不是充当学监的角色，而是学习的参与者。赵小兰家，晚上极少开电视，父母以身作则，不在电视前花太多的时间，母亲跟着孩子一起读书，父亲处理未完的公务。母亲虽然年过半百，却与二三十岁的青年一道攻读硕士学位。孩子回家后，由姐姐带头，自动读书，而且分担家里的琐事，并把这当成一种学习和训练。学习化家庭，使学习完全融入家庭的方方面面，使学习成为整个家庭生活的主导，使家庭的全部成员都共同学习、共同成长。这样的家庭，怎能不兴盛，怎能不美好?

学习化企业，是使学习化成为企业的生存方式，成为提高企业竞争力的最佳选择。要建立学习化企业，必须在选人、用人、育人三方面都根据学习化的要求来进行。在选人时，要看重学习素质，特别是看重具有终身学习化精神、终身学习化能力的人。挑选这样的“种子”，建立学习化企业就容易多了。能够终身学习化的人，往往后劲十足，最能够锻炼自己成为可堪重任的大才。

著名企业家鲁冠球说：“我曾用心培养过许多人，在相同的条件和环境下，有的人很快就派上用场，而有的人则迟迟派不上用场。我常常在想这是为什么？通过多方面的观察，我发现他们最大的差异是对业余时间的利用不同。”有的人把业余时间用来进行学习、钻研，有的则认为业余时间就是要好好地享受现代生活，玩卡拉ＯＫ、打保龄球、蒸桑拿、打牌赌博。仅仅是“对业余时间的利用不同”，就造成极大的差异，可见在选人上对是否具有终身学习化素质，要特别重视。

在用人上，要建立一套激励大力学习并以业绩为导向的用人机制。不论资排辈，不看学历资历，只看你的业绩。业绩，就能代表你的真才实学，你的学习效益。重业绩，能把学习的方向准确引向工作所需、企业所需的方向。有这样的机制，就会使能者脱颖而出，使懒学者充满危机感。有危机感，就会产生为工作而学习、充电的强大动力。不仅要善于选人、用人，而且要善于育人。首先要重视育人。学习化的企业，要有这样的观念：企业的首要使命是培育人才，企业要变成一个高效育才的新型学校，要使工作场所变成最好的学习场所，要为每一个员工提供最佳的成长平台。

松下幸之助是创办学习化企业的先驱，他曾向手下人提出这样的问题："如果别人问你，松下电器公司到底是一个制造什么的公司，你怎样回答？"被问的人理所当然地答道："我会回答说，松下电器公司是制造电器用品的。"不料，松下幸之助一拍桌子，大声叱责道："像你这样的回答是不行的！你们这些人的脑袋里到底装些什么？"大家一头雾水，而松下却说："如果别人问你们松下电器是制造什么的公司，应当回答公司造人，也造机器。"把企业定位于"造人"，并把"造人"置于"造机器"之前，这样的认识，在企业家中实在是少见。这正是松下的高明之处。人是企业的命脉，离开了人，企业什么都玩不转，大力"造人"，是企业发展的根本之道。

松下为此不惜巨款创办松下政经塾、松下工学院，建立各级培训中心，建造松下电器历史馆、柔道馆等。松下公司简直就是一所德、智、体三结合的人才大学，而其校长又兼当教员的就是公司的开创人松下幸之助。摩托罗拉公司让雇员不断参加企业培训。他们发现：每投入１美元，得到的回报将是投入的３０倍。美国企业在１９９２年用来培训员工的时间相当于１３所哈佛大学的授课时间，而１０年里每年经费花费５００亿美元，是美国高等教育支出的５０％。企业已成为美国最重要的教育机构。学习化企业的育人，不仅是为员工提供更好的学习、培训的机会和条件，同时还要提供一个团队学习的环境

和文化，设立许多有助学习的反馈和评估制度。企业领导人，不仅要做一个优秀的企业家，还要做一个优秀的教育家，优秀的学习者。领导人要以身作则，自己成为一个终身学习化的人，给员工做表率。还要全力使员工具有“工学和合”的观念，把工作本身作为最好的学习。能力、素质都是在实践中培养的。只有具备这样的意识，工作场所才能成为素质提高、能力培养的最佳场所。学习化企业，使每一个员工都能够终身学习化，使企业的全部成员都不断学习，不断成长，不断提高本领，从而这个企业必将不断强大，不断发展，始终站在时代前列。

学习化国家，就是使学习化成为国家的生存方式，成为提高综合国力的根本之道。如今，国家已经分化为“头脑国家”和“躯干国家”。未来世界，头脑国家将占主导地位，躯干国家只能亦步亦趋地跟在后面。要成为“头脑国家”，就要大力开发全体国民的智慧和能力，要创造一个全民族、全社会学习化的大环境，从制度、?制、政策和文化、宣传等多方面入手，使全体国民能够自动地学习、终身不断地学习。特别要从教育制度、人事制度、分配制度三个方面进行改革，以适应学习化国家的要求。一定要建立全民自动学习的动力机制，动力机制的力量是无穷的，它可以使人人自动地向着某个方面走。一旦建立了全民自动学习机制和创造了全民终身学习条件，就会使全体国民人人不断学习，不断提高能力，成为最有竞争力的国民。由这样的国民组成的国家，能不兴旺发达吗?

由上可见，学习化生存方式，对个人、对家庭、对企业、对国家，都是２１世纪最佳的生存方式。

第一章　发现毛泽东（1）

一、 大奇迹的大奥秘

中国共产党的其他领袖人物，每一个人都可以同古今中外社会历史上的人物相提并论，但无人能够比得上毛泽东。

——史沫特莱

毛泽东是一个奇迹。

毛泽东不仅是一位伟大的政治家、伟大的军事家，而且是一位伟大的哲学家、伟大的思想家，还是一位语言大师、演说大师、大诗人、大书法家。他不仅在中国是一位空前了不起的伟人，而且也是赫赫有名的世界伟人。美国学者迈克尔哈特在所著的《历史上最有影响的１００人》中，将毛泽东排在前２０位，竟排在美国国父乔治•华盛顿之前，并且“大大超前于拿破仑、亚历山大大帝”，足见其影响已经远远超越国界，成为历代全世界最伟大的人物之一。

一个普通的农家子弟，一个平常的小学教员，正式没上过一天大学，没喝过一天洋墨水，何以能够一跃而成为震惊世界的伟人呢？没进过一天军校的师范中专生，何以能统帅三军，指挥千军万马，运筹帷幄，决胜千里，打败力量比之强大百倍千倍的蒋介石？这难道不是一个大奇迹吗？

让我们来揭开这个奇迹的神秘面纱吧！首先，要打碎笼罩在毛泽东身上的光环，客观地分析他的成长。人们常常仰望伟人，把他们看得高不可攀，是上天所赐的天才。其实，毛泽东不是天才，更不是神，他只是一个普普通通的人。

毛泽东不是天才，这是事实给予我们的答案。请看毛泽东上学时的成绩：文、史两科极佳，但在不喜欢学、没下工夫学的科目上则成绩极糟。如数学、物理、英语、静物写生等课程都得过零分或接近零分，连一般同学都大为不如。毛泽东到湖南师范入学时已经２１岁，毕业时都２５岁了，此后到北大图书馆里做了名小职员。毛泽东回忆

说："我的职责中有一项是登记来图书馆读报的人的姓名，可是他们大多数都不把我当人看待。"在党内，毛泽东的学历、资历、地位和社会影响，都远远赶不上陈独秀、王明、博古等许多人。他在遵议会议之前，一直都备受排挤。他的军事才能，也并非是天生具有的，他也打过不少败仗，是在打仗中才学会打仗的……纵观这一切，可以毫无疑问地得出这样的结论：毛泽东绝非生而知之，绝非天才。

那么，毛泽东何以能获得如此辉煌的大成呢？他创造这个大奇迹的大奥秘是什么呢？最大奥秘就在于他获得了真正的学业大成，即获得了事业大成、人生大成所需要的高本领、高素质。再深入一步：毛泽东是怎样获得学业大成的呢？绝不仅因为他勤学（同样勤学的人很多），更因为他善学——他早就实现了真正的学习革命！毛泽东实现了"为何学"、"学什么"、"怎么学"三大层次的大变革，从而实现了真正的学习革命，获得了学习的最大效益！可以说，毛泽东既是学业大成的光辉榜样，又是学习革命的伟大先驱。

如果每一个人都能够像毛泽东那样，在"为何学"、"学什么"、"怎么学"三大层次都实现革命，那么我们一样能获得学业大成，一样能创造奇迹。

二、"为何学"的大变革

为人，为国人，为世界人而学。

——毛泽东

"为何学"，即学习的目的，它决定着"学什么"、"怎么学"，决定着整个学习活动。

毛泽东的学业大成，首先得益于他在"为何学"上实现了大变革。毛泽东的"为何学"的变革，不仅高于他同时代的人，也高于今天的一般人。他"为何学"的变革就是不为文凭而学，不为分数而学；而为实现自己的大志而学，为获得实现大志所需要的真本事而学。

毛泽东的大志从"孩儿立志出乡关，学不成名誓不还"；"终身未得真理，即终身无志"；"改造中国与世界"的豪言中可见一斑。他给自己

取名为“子任”，决心以“天下为己任”，把“救国救民”作为自己的学习目的，明确提出“为人，为国人，为世界人而学”，为做有真才实学的救国“奇杰”而学。毛泽东在长沙第一师范读书时就说：“要立一理想，此后一言一动，皆期合此理想。”他的一切学习都是为了实现他的理想，实现他的学习目的，他的学习目的贯穿于他的学习道路的始终，指导着他学习的方方面面：

——毛泽东不以文凭为学习目的，他多次主动退学。他的退学，不是为了挣钱，不是为了贪玩儿，而是为了更好地学习真知、真能。因为他认为退学自修，更有助于对准他的志向来进行学习。在毛泽东看来，上学与自修，哪个更能帮助他学到实现大志所需的真才实学，他就选择哪个，全然没把文凭放在眼中。

——毛泽东不以分数为学习目的，不做分数的奴隶。在学校的课程中，对实现他“改造社会、改造中国”最有帮助的社会科学科目学得极为投入，极为用功，而他认为与志向?系不大的科目则有的近于零分，数学考试有时干脆交白卷（这是为了节省更多的时间投入学习实现他的大志所需的本领）……这些都鲜明地体现了毛泽东绝不做分数的奴隶。

——毛泽东对不出国留学的抉择，更能体现出他高超的学习目的。五四时期，全国掀起了出国求学的热潮。毛泽东专门担任组织新民学会会员留法勤工俭学工作，他自己明明可以留法，但经过反复考虑却做出不出国的决定。出国深造，是件人人梦寐以求的好事。为什么毛泽东不去呢？毛泽东这样说：“我们求学不是没有目的的，我们的目的在于改造社会。我们求学是求实现这个目的的学问。”他对那种抱着“出洋”为“镀金”或“做官”目的的人极表厌恶，不屑与之为伍。但他绝不是反对留学，而是认为自己不出国，留在国内学习，研究国内问题，了解中国国情，对实现他改造中国的目的“更为有利”。后来的事实证明，他的抉择是正确的。毛泽东比那些留学的才子们多了一笔宝贵的财富——对中国国情的深入了解。当他刚成为一个马克思主义者

的时候，他所读的马列著作比起蔡和森、邓中夏、恽代英、瞿秋白等是很少的，但是由于他对中国国情的深入了解，能把马克思主义的基本原理同中国实际很好地结合起来，因而在革命的路线、方针的见解上超越众人，超越那些留法、留苏的高才生。毛泽东在出国留学问题上的抉择，充分显示了他在“为何学”上的不凡——完全以志向为导向，不随大流，不赶时髦，不慕虚名……

由上可见，毛泽东在学习上彻彻底底地实现了“为何学”的大变革，这是他获得学业大成的根本原因！

每个人都应当在“为何学”上进行大变革。这并不是说让人人都像毛泽东那样不要文凭，不要分数，而是要超越文凭、超越分数这些低层次的目标，真正树立为实现自己的志向，为自己未来的事业而学习的目的。

三、“学什么”的大变革

第一章　发现毛泽东（2）

欲从天下万事万物而学之。

——毛泽东

“学什么”决定于“为何学”。毛泽东在“学什么”上实现了这样的大变革——根据自己的志向、需要来确定学习内容。他不被学校规定的“学什么”所束缚，始终有自己的学习计划。在师范学校就读五年半中，他一直我行我素，自己确定“学什么”。根据他“改革社会”的目的，他把“学什么”的重点放在与此关系密切的文、史、哲等社会科学方面，而对自然科学和其他课程，则无心钻研。有的课他根本不去上，更不顾及其考试成绩。学校当局“因为”他缺上一些课而差点要开除他。毛泽东对自然科学和其他课程敷衍了事，并不是他懒惰贪玩儿，而是为了把全身心都投入到能实现他的大志最需要学习的科目上。

毛泽东在“学什么”上的变革也是多层面的，他不仅根据自己的志向自己选择学校规定的课程，而且不满足于学校规定的学习深度，在他最需要学习的科目——文、史、哲方面苦下工夫钻深钻透。比如，《二十四史》，毛泽东起码读了三遍以上；《唐宋名家词选》，他读过的本子就有四种。毛泽东对《饮冰室合集》、韩愈的古文、唐宋诗词等都是反复地读，直到能熟背出来。此外，报纸也是他重要的学习内容，他在长沙师范学校的几年里，把三分之一的钱都花在报纸上，从报纸中了解国家大事、国计民生。

毛泽东在“学什么”上的又一大变革则是——不仅重学知识，更重学能力、学素质；不仅读有字之书，而且读无字之书。他在湖南第一师范学习时就曾写道：“闭门求学，其学无用，欲从天下万事万物而学之。”他多次与好友用“游学”、调查的方式来学“无字之书”。在长沙师范求学期间，不惜付出很多时间，组建“新民学会”、办工人夜校、组织学生赴法留学（自己都不去也愿意组织）……参加各种社会活动来

锻炼自己的组织能力、办事能力。毛泽东还坚持进行冷水浴、风雨浴、长期露宿等常人所难为之事，这都是为了学素质——训练勇猛无畏、敢作敢为的意志素质，同时也提高身体素质。

“学什么”应当始终在“为何学”的主导之下，要时刻根据事业的需要进行学习；同时，“学什么”不是静止不变的，而是动态发展的——不同时期所学内容相应不同。爱因斯坦在这方面做得很好。他上大学时不喜欢数学，常常让同学帮他记数学笔记而草率应付过去。当他攻占广义相对论堡垒时，所短缺的正是数学。这时，他为了更好地在事业上获得大成，就下工夫学了七年数学，调整了自己的知识结构，取得了辉煌的大成。

四、“怎么学”的大变革

良好的方法能使我们更好地发挥运用天赋的才能，而拙劣的方法则可能阻拦才能的发挥。

——贝尔纳

毛泽东在“怎么学”（即学习方式方法）上也与众不同，实现了大变革。通过深入研究，总结出了对毛泽东帮助最大的学习方法如下：

１．思写法

毛泽东的读书方式与常人显著不同。一般人看书，或走马观花，浮光掠影；或囫囵吞枣，不求甚解；或呆读死记，机械硬背……毛泽东则不然，他采用的读书方式是——“不动笔墨不读书”。凡是较为重要的书或文章，毛泽东都反复看、画、批。他的书，没有不画杠杠的，到处都是记号、眉批，常常在书的空白处写上“荒谬”或“不通”等批语。在第一师范的五年半时间里，毛泽东在书边空白处或笔记本中写了不少于百万字的批语、评注。例如，一本《伦理学原理》全书仅１０多万字，他在书的眉头上却写下了１．２万多字的批语。

毛泽东运用思写读书法，给他带来了巨大的效益。因为通过勾画、眉批，能大大促进思考，使理解更深刻、全面，记忆更准确、系统，并产生新的创见、新的思路。这能把读、思、写三者合一，使所

学的知识内化于心，成为自己的东西。一般人读书时不愿动笔，不爱思考，读再多的书往往也只能成为两脚书橱。

“思写法”，实际上是一种精读的阅读方式。精读是极为重要的。宋代大儒朱熹说：“大抵观书须先熟读，使其言皆若出于吾之口；继之精思，使其意皆若出于吾之心，然后可以有得尔。”精读，才易于领悟书中的要领和精髓，才能取得最大的实际效益。

２．讨论法

讨论法或讨论式，确是一种学习的极佳方式，其效果甚至远胜“老师讲学生听”的传统方式。“讨论法”的最大功效在于能够极好地训练思维能力。“思维是智慧的核心”，训练思维是学习的核心任务。运用讨论法，最能调动思考的热情，使人处于最佳的思维态，大大开发思维潜能。讨论法，可以交流思想，丰富思想，你有一个思想，我有一个思想，一经讨论每个人都有几种思想；讨论法，还有助于加深对问题的认识和理解，思维的深度、广度、正确度都能?到迅速提高；讨论法，可使思想产生碰撞、激荡，从而能产生许多新思想、新观点、新见解；讨论法，在表述自己思想、见解的同时又是最好的口才训练……讨论法可以带来全方位的巨大效益。

毛泽东非常重视讨论法，他经常与同学、朋友、老师进行讨论。据毛泽东早期的好朋友萧瑜（萧子升）回忆说，他跟毛泽东经常进行讨论，他们不愿意讨论被学校出操的号角声打断，宁愿违反校规也要把讨论继续下去。毛泽东所发起组织的新民学会，该会的主要活动就是进行讨论，或研讨学术上和当前国事的问题，或讨论学习和工作的计划。从毛泽东与他的友人、老师的通信中也可以看出，信的主要篇幅都是在讨论一些学术问题或国家大事。毛泽东创办“湖南自修大学”时，他在“组织大纲”中明确指出：“学习方法以自由研究、共同讨论为主。”

不仅毛泽东得益于讨论法，爱因斯坦也大大得益于讨论法。爱因斯坦曾与另外两个友人在小咖啡馆里组成了“奥林匹亚科学院”。在这

个“学院”里，三个人通过交流、研讨、争论，孕育了许多科学上的新见解，有些甚至是科学史上划时代的新见解！

可见，讨论法是一种非常科学、非常有效的思维锻炼法、创新学习法。

第一章　发现毛泽东（3）

３．师友法

师友法，即学习时重视老师、学友的作用。毛泽东的学业大成，与他在湖南师范遇到杨昌济、徐特立、黎锦熙这些好老师是分不开的，与他善交一批学友也是分不开的。毛泽东不仅向校内的老师虚心求教，凡是长沙城里有学问的人，或从外地来城讲学的名流学者，毛泽东探知消息和地址后，总是千方百计去拜访、聆教，真正做到了“人有善，虽千里吾求之”。

１９１５年秋，毛泽东发出了有名的“二十八画生征友启事”（毛泽东三字繁体共二十八画），专门征求志同道合的学友。毛泽东不是为玩乐而征友，而是为了更好地进行学习，所交的都是“好学有远志，持身谨严而意志坚毅”的青年。从毛泽东与朋友的约定就可见一斑：他们相约“三不谈”——不谈金钱、不谈女人、不谈家庭琐事，而是“只乐于谈论大事——人的性质，人类社会的性质，中国的性质，世界，宇宙！”一天，毛泽东到一个友人家里去，这个人中断他们的正题谈论而把仆人叫来嘱咐其去买猪肉，并交代清楚价格和买什么样的肉等。毛泽东对此很恼火，认为他竟以家庭琐事来干扰谈论国家大事，就再也不同这个人来往了。可见，毛泽东那时的交友，主要目的是为了更好地进行学习。

师友法对学习的帮助是非常大的。孟子也强调学应广交学友，相互切磋：“独学而无友，则孤陋而寡闻。”既求师，又交友，才能像《诗经•卫风》上说的那样：“如切如磋，如琢如磨”，相互勉励，相互启发，相互帮助，创造出一个极佳的学习的人际环境，这也是一种“环境课程”、“隐性课程”。历史上，师友法曾造就了许多著名的人才：诸葛亮得益于此，“竹林七贤”得益于此；爱因斯坦、魏耳、狄东涅、歇卡莱、亚当等均得益于此。

４．调查法

毛泽东特别重视运用调查法进行学习。在湖南一师求学时，毛泽东多次利用寒暑假，与好友到各地进行“游学”，扮做“乞丐”，读“无字之书”。一次，他和萧瑜身无分文，步行近千里。天黑了，就在河堤上露宿，用地当床，包做枕，衣为被，天为帐，月为灯。每到一地，就给一些学校、寺庙、商店、仕绅或农家书写对联屏语，接受一点馈赠，作为食宿费用。一路上，他们广泛接触社会各阶层人士，了解民间疾苦、风俗人情、历史地理情况，同时写下了沿途的见闻和体会。再有，毛泽东宁肯放弃赴法勤工俭学的机会，坚持留在国内，继续进行“实地的调查及研究”，把调查看得比留学更为重要。他从１９２１年参加建党到１９３４年参加二万五千里长征之前的１３年间，几乎每年都用很多时间专门到群众中进行调查研究。

学习，不仅要“闭门求学”，还要“开门求学”。走出学校，到社会这个大课堂里去学习，是很有必要的。运用调查法，可以更好地学习“无字之书”，学到很多在书本上、课堂上无法学到的东西。因此，毛泽东认为调查“是比什么大学还要高明的学校”。毛泽东之所以见解高于众人，能领导革命成功，他的根本法宝就是“躬身调查”。

５．总结法

“总结就是去把握事物的规律性”（苏霍姆林斯基）。只有对工作、实践的经验进行总结，才能找到工作、实践的规律，才能获得成功。

毛泽东的军事才干从哪里学来的呢？就是靠总结法学来的。毛泽东说：“读书是学习，使用也是学习，而且是更重要的学习。从战争中学习战争——这是我们的主要方法。”从战争中学习战争，主要靠总结。如果不采用总结法，即使失败了，交了学费，却无所得，学费只能是白交了。只有通过总结，才能“吃一堑，长一智”，才能从失败走向成功。

毛泽东曾经问别人：“你知道我靠什么吃饭吗？”对方莫名所以，回答道：“不知道。”毛泽东说。“我是靠总结经验吃饭的。”他之所以

能从一个中专生变成伟大领袖、伟大导师，从一个从未进过一天军校的门外汉，变成所向无敌、用兵如神的最伟大的军事家，靠的就是不断总结经验。可见，总结法是毛泽东在“怎么学”上的一个最富特效的学习方法。

五、 学习总方略的根本变革

认识一个天才的研究方法，对于科学的进步……并不比发现本身更少用处。

——拉普拉斯

从“为何学”、“学什么”、“怎么学”三大层面揭示了毛泽东在学习上的大变革后，这一节再从整体角度谈谈毛泽东在学习总方略上的根本变革。

变革之一：自主学习

综观毛泽东的学习历程，可以发现毛泽东对自学情有独钟。在１９２１年建党后，他就立即着手创办了“湖南自修大学”。他极力倡导“自教育”、自学习，他自己就是这样做的，并深深得益于此。上湖南第一中学时，毛泽东只读半年就决定退学，走上了自学之路—?在湖南图书馆进行自修，风雨无阻，没有一天不到图书馆。毛泽东说那时他“像牛闯进了人家的菜园尝到了菜的味道，就拼命吃菜一样”。并且说：“我学习中最有收获的时期是在湖南图书馆自学的半年。”他父亲不理解他的自学，认为他既不谋职业，又不进学校，是不务正业，不肯供给费用，除非他进学校读书才给。毛泽东不得已才放弃自修，考入湖南师范学校。如果不是这个缘故，毛泽东会一直自修下去。就是在师范求学期间，他也几次三番萌生退学之念，想自己自修。按说，当时的湖南第一师范，无论师资或设备、经费都属上乘，即便如此，毛泽东也认为在该校学习不如自学。就是在校学习，他也与旁人不同，坚持自己独立的自学计划，把自学当做是主课。

变革之二：创新学习

创新学习，也是毛泽东在学习总方略上的大变革。毛泽东常对同学们说：古人的话、老师的话和一切名流学者的话，不一定都对。他自己坚持做到“不能让自己的脖子上长别人的脑袋。”前面谈到，凡是他看过的重要的书，在书的空白处写满了批语。对有的句子和段落，他批“此论颇精”、“言之成理”或“此论甚合吾意”等批语；对有些句子和段落，则划杠打叉，批上“不通”、“荒谬”或“陋儒之说也”。对书本，他批判性地学习，对他所敬仰的老师的观点，也不全盘接受。例如，杨昌济先生曾主张做学问要以静为本，毛泽东则认为此说不当。他诚恳地指出，依“愚拙之见，天地盖唯有动而已。”可见，毛泽东从不迷信任何人，特别重视独立思考。

毛泽东更特别强调要有创见，他说：“出２０个题，学生能答出１０题，答得好，其中有的答得很好，有创见，可以打１００分；２０题都答了，也对，但是平平淡淡，没有创见的，给５０分、６０分。”可见，他是何等地看重是否有创见。如今的学校教育，却恰恰相反，根本不看重创见，而让学生一味死背标准答案。这严重地扼杀了学生的创造性，学习总效益自然低下。

学习形态分为很多种：他导式学习态，模糊式学习态，自组织式学习态，创新学习态。创新学习态是最高级最有益的学习态。毛泽东的学习形态正是创新学习态，所以他的学习效益极高。

第一章　发现毛泽东（4）

变革之三：终身学习

毛泽东的渊博学识，过人韬略，不是从学校课堂里学来的，而是靠他终身学习学来的。毛泽东在延安的一次演说中说：我如果再过１０年死了，那么就要学九年零三百五十九天。他不仅这样说，而且这样做。在他８２岁高龄，患白内障双目失明的情况下，还找人来为他念书。一旦手术后视力稍有恢复又继续手不释卷。直到临终，也就是毛泽东心脏停止跳动的前几个小时，虽然他已经无力说话，却还示意工作人员给他读书，当他听到满意的内容时，脸上还露出了微微的笑容。毛泽东切实实践了自己的誓言："我决心学习，至死方休。"

毛泽东不仅终身学习，而且天天学习。他在日理万机，政务繁忙中，仍把看书、读报作为日常生活的重要内容。在他中南海的住所里，堆满了各种书籍。饭桌、茶几、办公桌都放满了书，甚至连睡觉的床上，一半也被垒起半尺多高的书籍占据着。这是便于他在任何时候能随时拿到所需要的书读。毛泽东外出视察工作，人未登车，书箱已先上车。毛泽东登车后，或躺或坐，抓起书就看，一路书不释手。就连吃饭、开会、游泳前后，甚至上厕所的片刻时间也在读书。一部重刻宋淳熙本《昭明文选》就是他利用上厕所的时间断断续续看完的。他还经常派人向一些大图书馆借书来读……毛泽东不仅爱读书，而且特别爱读报。他说："一天不读报是缺点，三天不读报是错误。"他从青少年时就养成了经常读报的好习惯，终身坚持如此。

毛泽东可以称得上是天天学习、终身学习的光辉典范。

毛泽东之所以获得了学业大成，正是因为他在"为何学"、"学什么"、"怎么学"和"学习总方略"等各个方面实现了超越常人的大变革。正是这些大变革，造就了千古伟人毛泽东，使他集军事家、政治家、思想家、哲学家、诗人和大国首脑于一身，使他获得了前所未有的事业大成、人生大成，成为中国历史上空前伟大的巨人。

第二章　系统最优化（1）

一、学习系统的最优化

“百战百胜，非善之善者也；不战而屈人之兵，善之善者也。

——孙子

管理学经典《第五项修炼》里最重要的一项就是系统思考。系统思考，就是对事物、对象的全方位、全过程、全领域进行研究和思考的整体性的思维方式。它着眼于全局，“使人由看片段到看整体，从对现状做被动反应，转为创造未来……”这是一种全新的、高明的、科学的思考方式。如果对学习进行系统思考，就会发现学习这个系统应当包括三个基本层次。第一个层次：为何学；第二个层次：学什么；第三个层次：怎么学。

所谓最优化，就是“耗费力量最少，而能够提供最大的最持久的结果”（列宁）。学习的最优化，就是指学习的所费——学习的时间、精力、投资最小，而学习的所得——获得的学习效果最大、最持久。孙子说：“百战百胜，非善之善者也；不战而屈人之兵，善之善者也。”同样道理，以巨大代价取得巨大效果，非善之善者也，以最小限度的代价取得最大限度的效果，才是善之善者也。这种善之善者的理想境界就是最优化的境界。

最优化的思维方式，是一种最高明的思维方式，是列宁式思维，孙子式思维。人们往往缺乏最优化思维，只看到所得，看不到所费，更看不到所得与所费的比值。有的人为教育培养了大批的人才而沾沾自喜，可他们却压根儿没考虑今天的教育“所得”是多少，“所费”又是多少，为取得目前这样一种“所得”付出了多么大的代价？这种代价值得吗？《北京晚报》曾发表过一个高中生写给该报编辑的一封信：“永无止境的大小考，填鸭式的灌输知识，庞大的作业量使我吃不消；因为来自老师、家长及社会舆论等各方面的压力使我难以承受……而最让我感到懊恼的是，现在的学习生活竟然让我有一种虚度光阴的感

觉。因为我发现我们把不少的时间和精力浪费在根本没必要学的各种知识上，这使我在学习它们的时候，只是单纯地为了取得分数，而再没有其他目的了……”这就是今天的应试教育、应试学习的生动写照。一方面“所费”大的吓人，宝贵的青春全部耗在了沉重的课业上，淹没在无边的题海里；另一方面“所得”是些只为应付考试“根本没必要学的各种知识”！不仅学生的“所费”大，家长、社会、国家的“所费”一样惊人！可以说，中国人的学习成本是世界上最高的！这样的高成本下，培养出的却是学了１０多年英语，却不会说“早晨吃了什么”，学了１０多年语文，写封求职信还有错别字、语病！

最优化思维，追求既所得最大又所费最小。钱学森先生提出的“大成智慧学教育”，就是对传统教育低效益的宣战，其目标是快速并高质量地培养出大成智慧学者，使学制大大缩短，培养出１８岁的硕士。按传统做法，从小学一口气读下去，也得２５岁才能成硕士。一下提前了７年！这种设计，使学习成本大幅度降低，比传统学制要优化得多。

要实现整个学习的最优化，学习系统的三个层次都必须最优化——为何学最优化，学什么最优化，怎么学最优化。这对于任何一个学习系统来说，都是如此。

２００５年辽宁省盘山县年仅１０岁的张炘炀考上了天津工程师范学院，成为建国以来最小的大学生。２００６年深圳市１２岁的叶子被德国舒曼音乐学院破格录取，成为该院有史以来最年轻的少年大学生，在中国和德国整个钢琴界引起震撼。他们两人都实现了学习系统的最优化，而张炘炀更是实现了应试学习系统的最优化。

在“为何学”上，张炘炀、叶子的父母都目标高度明确，一个盯准高考，一个是发现特长持之以恒培养，采用直接法，直接对准目标。在“学什么”上，严格受控于“为何学”，张炘炀学习的内容完全是为了高考。叶子的妈妈说，他们巧妙地把他引到这条路上来，并且花心思、花精力培养他并持之以恒。在“怎样学”上，也有为实现学习最优

化方法上的优化。张炘炀的父亲张会祥全面详尽生动地总结出“框架学习法”、“量化为先词汇巩固法”等方法来集中突破。叶子的父母从小就注意让他养成高强度和高密度的训练节奏的习惯。三个层面构成的系统最优化，使他们获得了成功。

我们来算个账：张炘炀１０岁就考上大学、叶子１２岁就考上世界音乐名校，比正常情况提前了八九年！达到同样的目的，耗费的时间却要少许多年！因此，说他们实现了学习的最优化毫不为过！有不少人甚至认为他们的成功对今天的学校教育是一个挑战。虽然不能保证他们走上社会也能获得成功，但是却可以打赌他们在应试学习上高人一筹。例如张炘炀第一学期他的学习成绩在全系几百人中就名列第３名，可见他的应试学习系统的最优化做得比常人更理想。

人们把张炘炀、叶子看成是天才、奇才。其实，奇才不奇，神童不神，只是他们的学习系统设计得比常人好罢了。只?像他们那样早早对准系统目标，根据目标来优化学习的内容、学习的方法，并持之以恒去做，人人都能够像他们那样获得成功。

在本篇第一章《发现毛泽东》中所揭示出毛泽东的奥秘，也正是在学习上进行了系统最优化。与张炘炀、叶子的应试学习系统不同，毛泽东的学习系统是大成学习系统，即成大才、获大成的学习系统。他在“为何学”、“学什么”、“怎么学”三大层次都实现了对传统学习的超越，对常规学习的超越。这个高超的系统，使他获得了学业大成，造就了一代伟人！

很多人仅仅局限于“怎么学”这一层次的部分变革，把单层面的部分变革认定为整个学习的革命，这只能算摸到了大象的一条腿。真正的学习革命，必须进行系统思考、系统设计，使为何学、学什么、怎么学三大层次系统最优化。

二、“为何学”的最优化

目的反射是我们每个人生命力的基本形式。

——巴甫洛夫

目的，高于一切，是一切的统帅，是一切实践活动的出发点和归宿。一切实践都是为了一定的目的，一切成功都是实现了一定的目的。这个目的，“是作为规律决定着他的活动的方式和方法的，他必须使自己的意志服从这个目的”（马克思）。目的决定方向、决定路线、决定方式和方法，决定一切，一切都必须服从目的。

有这样一个故事，一个人来到天堂的岔路口，问天使：走哪条路好？天使反问他：你要到哪儿去？只有你的目的地定了，才能定你走哪条路，怎么走法。没有目的地，就无所谓路，也无所谓路的好坏，走法的好坏。

第二章　系统最优化（2）

“为何学”，即学习的目的，它决定着“学什么”、“怎么学”，决定着整个学习系统。“为何学”，是整个学习的出发点和归宿，是衡量学习效率效益的唯一标准。然而，人们往往最轻视“为何学”，这导致许许多多的人在学习上都存在着根本性的错误。如果我们对“为何学”认识和理解得越深刻、越正确，那么，学习活动就会进行得越顺利，对手段和方法的选择也会越正确。明确了“为何学”，学习才会成为自己的事，才能变“要我学”为“我要学”，才能不需逼迫，不待劝勉，自觉、自愿、自动地学习。明确了“为何学”，学习才有强大的内动力。目的是动力之源。高尔基说：“一个人追求的目标越高，他的才力就发展得越快。”“为何学”带来的强大的学习动力，大大有助于提高学习效率。人本主义学者的研究表明：“当学生认为课程内容与达到自己的目的有关时，学习各个科目的时间就会大大减少，也许只花目前所花时间的１／３，甚至只要１／５的时间就足够了。”“为何学”与整个学习效益关系更大。

人人都有目的，家长们为子女得高分、考大学而大量付出，中小学生为中考高考而挥泪洒汗，大学生为的是求职、考研，单位上的人则为升迁、评职称。大家都有目的，但目的有高下、大小、正误、自觉不自觉的不同。

在学习目的上，可以分为这样几类：为应试而学，为素质而学，为大成而学。现在的教育虽然表面上有冠冕堂皇的目的，可实质上已经异化成为以应试为目的。衡量一个学校如何，看的是升学率；衡量一个学生如何，看的是分数，只要分数高就可“一俊遮百丑”。这使人们——学生、老师、家长、全社会不得不被考试被分数牵着鼻子走，不得不为应试而教，为应试而学。为素质而学，比为应试而学先进得多、高明得多。学习的目的，不是得高分、得文凭，而是全面发展自身的素质。为素质而学，比为应试而学好，但是素质各种各样，究竟

应当着重发展什么素质，发展素质的目的又是为了什么，并不明确。斯宾塞说：“养花的为了花而培养一株植物，他承认根和叶的价值主要在于有了根和叶才会有花。”同样，种果树的为了树结果而种树，他的一切努力都是为了树更好的结果，他承认根、叶和花的价值主要在于有了根、叶和花才会有果，如果叶、花过多妨碍更好的结果，他会毫不吝惜地去掉一些叶和花。我们承认素质的价值，是因为培养素质才能获取成功，素质的价值完全由成功来体现，培养素质应完全以成功的需要为转移。因此，根本的学习目的，应当是为了获得成功，最优化的根本学习目的，则应是为了获得大成。

最优化，是为了获得列宁所说的“最大、最持久的结果”，不以大成为目标，不去追求大的成功，怎么可能取得最大、最持久的结果呢？中国古人早就指出了“取法乎上”的道理——“取法乎上，仅得其中；取法乎中，仅得其下。”目标必须高远，必须取法乎上，在学习上必须以大成为目的。人才学对人才的界定是“以创造性的劳动，为社会做出一定贡献的人”。贡献是衡量人才的尺度，而贡献取决于成功。不管什么贡献，都必须依靠成功。没有成功，就没有贡献，就不是真正的人才。要使自己真正成才，必须以事业上获得成功为学习目的。要使自己更好的成才，为社会做出大的贡献，必须以事业上获得大的成功为学习目的，为大成而学。

今天，许许多多的人，都是为应试而学。由于一考定终生，往往把应试看得高于一切。这不仅是中考、高考，而且延伸到了考研。考研更是一考定终生，只要考上了，进了门，就可以随心所欲地混个两三年，只要不犯啥大错，硕士帽就可稳稳戴上。我国教育制度、人事制度、分配制度的现实情况，造成了“为何学”的严重问题。

在国外，在“为何学”上比我们进步一大截。因为国外一所大学的声望主要是建筑在其学生的成就上，所以在选拔、考试等各个方面比较能对准成就、大成的需要。著名的哈佛大学的目标是“为下个世纪挑选领袖”，那么选拔的标准就要符合这个目的，选拔那些具有“领袖”潜

质者。因此哈佛大学在选拔上，兴趣、爱好、特长、课外活动成绩常常比分数和名次更重要。每年都有一百多名语文、数学测试满分的学生都被哈佛大学拒之门外。选拔上的正确指向，是一种正确的学习指向，它是使学习系统最优化的先导。

以素质、大成为学习目的，在今后的时代里，会越来越显出它的价值。时代越来越看重业绩、看重成就，业绩、成就要靠素质。为素质而学，为成就而学，走上社会后，才能够更好地立足、发展。

某校老师做了项很有意思的调查，名为“第十名现象”。这位老师当班主任２０来年，他当初有意识地对１９９０年前后毕业的１５０名小学生做了跟踪调查，结果在这些学生中间发现，第１０名前后直至２０名的学生，在后来的学习和工作中出乎意料地表现出色，并成长为“栋梁型”人才。相反，有些当年备受老师宠爱、成?数一数二的优秀学生，长大后却“淡”出优秀行列，甚至在升学和就业等方面屡屡受挫。这就是“第十名”现象。为什么会出现这种现象呢？多半是因为那些数一数二的好学生，往往把目标完全对准分数，精力全放在学校的那几门课程上，使他们的兴趣、爱好、知识面、综合能力、综合素质都有很大的局限。

记得有位著名的科学家曾经说，他们上学时根本不追求考第一，成绩考９０多分的人并不是多值得炫耀。为什么呢？并不是因为他们不好学，而是不把自己捆绑在分数上，不去争那几分，而是用更多的时间全面发展自己。策划家王志纲在大学时也给自己提出“不争前五名”的准则。

无数事实说明，那些把全部精力都用在学校的课目上，完全受考试的分数控制的人，往往是学得很死很呆板的人，哪怕分数得了第一，综合能力、综合素质未见得就是第一。而那些成绩不是最优，但也还不错，同时兼顾发展其他方面能力的人，却会成为未来竞争中的强者。

如果你的目标很狭隘，往往会吃大亏。联想集团招聘人才，就是从简历里面看他的选修课情况。因为一个人的选修课包含两个含义，一个是看出这个人的兴趣所在，另外就是能看出来他的学习能力的饱和度。如果只想把几门主课学好，没有为提高全面素质而学的意识，在今天已经开始站不住脚了，今后必然会被淘汰出局。所以，在学校时，要学会超越为分数学习的浅层次目标，不为分数所累，不为应试所累，而为素质、为大成而学习。这才会有辉煌的未来。

要为大成而学习，看似简单的一句话，却有着深刻内涵。明确了为大成而学习，就会使所学的内容更精彩，所得效益更巨大。同时，当你明确以大成为目的而学习时，在处理学习、工作等人生的各种问题上就会更正确、更高明。真正懂得为大成而学，才能真正理解比尔•盖茨的退学是何等高明之举！如果能够把握当时的良机来获取成就，那么在终身学习时代放弃某一刻的学习，放弃某一时的文凭，又有何不好呢？真正领悟了为大成而学，也就会正确地看待大学生休学创业，虽然并不提倡人人都如此选择，但这对不少人来说却是一种很好的选择。总之，在考虑一切问题时，都应以成功、大成为转移。在学习上，尤其要如此。

“为何学”，虽不是立竿见影、一蹴而就的，但它却是最为根本的，它将长久地、终身地发挥着巨大的作用，释放出巨大的能量。因此，我们应当超越为文凭而学、为分数而学的浅层次目标，确定为实现志向而学，为事业大成而学的目的，实现为何学的最优化！

第二章　系统最优化（3）

三、“学什么”的最优化

我们应当让我们所有的七年级学生要求他们的教师每天问同样的问题：“我今天教给你们的东西，你们将来会在什么地方用上？”

——达吉特

当今学校教育的弊端主要源于“教什么”、“学什么”上出了大问题。课程一成不变，陈旧不堪，残缺不全，很多重要的学科，比如学习学、思维学、创造学等都没有学。学校教育常受人们批评的最大弊端——学非所用、用非所学，就是“学什么”上出了大问题的结果。

“学什么”是最大的可变量。纵观中外教育史，可以发现：“学什么”不是一成不变的，而是可变性极大，不同的时代、不同的国度，所学的内容（课程）是大不相同的。尤其是在科学技术日新月异、知识大爆炸的今天，学习内容的选择性空前增大，应首当其冲地进行革命性的变革。只有确定好了“学什么”，才能谈得上“怎么学”。“怎么学”非常重要，但“学什么”（学习内容）比“怎么学”（学习方法）更重要。“学什么”是战略问题，“怎么学”是战术问题。战略高于战术，战术上的错误允许犯一千次，但是战略上的错误绝不允许犯一次！如果“学什么”上出了错，那么方法越好反而越糟。例如，我国古代的封建主义教育与近代日本的军国主义教育，方法不错，效果很好，但是所学内容错了，学得越好就越糟。

那么，究竟应当学什么呢？确定学什么，要根据一个重要的原理，即比较价值的原理。大教育家斯宾塞精辟地指出：“最重要的问题并不在于这个那个知识有无价值，而在于它的比较价值。”知识有比较价值，课程同样有比较价值。所学的任何一门科目，都或多或少的有所价值。而人的时间和精力非常有限，应当先学什么，后学什么，着重学什么……对此应该慎之又慎，要把时间精力放在有最大效果的方面。也就是说，不能满足有点价值，而应该追求最大价值！夏丏尊先

生说得好："当你读错一本书的时候，不要以为你只是读错了一本书，因为同时，你也失去了读一本好书的时间和机会！"同样，当你把精力花在一个价值很小的课程上，同时也失去了学习价值更大的课程的时间和机会！

因此，"学什么"一定要遵循比较价值原理，要根据正确的衡量尺度来决定所学的内容是不是真正最值得学习的，它的重要程度是否值得在上面花费那么多的时间，这时间是否可以利用在更为重要的内容上。这个尺度又是什么呢？这个尺度应根据"为何学"来定，即应以获得大成为尺度。如今，一份报纸、杂志发行量大小，往往取决于"可读性"；电视频道收视率的高低，主要取决于节目的"可视性"；美国如今出现一种新概念，叫做"可就业性"。现在不少大学生为找工作发愁，为就业难揪心，就是因为学习的内容不佳造成"可就业性"不高。"可就业性"是个很有意义的概念，比"可就业性"更高的就是"可大成性"。以大成为尺度的学习，就是要增加"可大成性"的学习内容。

"可大成性"主要包括"五性"，即主体性、创造性、社会性、科学性、实践性。

１．主体性

主体性，是人最根本最宝贵的本质特性，人的发展，最重要的就是主体性的发展。在市场经济的今天，更加呼唤主体精神、主体意识、主体人格。主体性的主要内涵是自主性、自觉性、积极性、主动性、能动性等。

中国人一般缺乏主体性，日本侵华的悲剧，既因日本鬼子的疯狂和残忍，又因中国人的麻木和任人宰割。南京大屠杀的一位幸存者回忆，３０００多名中国人被赶进一间大货房，只有３个日本人看管，大门开着，又都没有捆绑，可是谁也不敢动，叫跪就跪，叫坐就坐，最后全部被杀害，只他一人逃生。迟浩田将军感慨地回忆，抗战时在他家乡的那个县，七八个日本兵，打着一面太阳旗，扛着一挺机枪和四五条步枪，就"扫荡"了全县，赶着几万人到处"跑反"。中国人为什

么会比绵羊还驯服地任人宰割？正是中国人骨子里有太多奴隶性的血液、太缺乏主体性了。试想这样的人，怎么可能获得大成呢？

学校扼杀了学生的主体精神、主体意识、主体人格。１９８６年美国教育学家布鲁姆来华讲学期间，在北京一所声誉不错的小学旁听完一堂课后说，整堂课看不到学生的思维过程，一切都是老师在摆布，学生形同木偶。这种情况在中国实在是太普遍了。

不仅在整个学习活动中缺乏主体性，而且对学习本身也完全沦为被动，大多数学生都是“要我学”，好像学习成了家长的事、老师的事，是外界逼迫所为。培养学生的主体性，就会使学生把学习当成是自己的事，生出强烈的“我要学”的愿望。这样就可以无为而教了。并且，学习的境界就会大不一样，人生的境界也将大不一样。

２．创造性

创造性，也是人区别?动物的最根本的本质特性。人类能够发展到今天，最根本的推动力在于人的创造性。在知识经济的今天，创造性就更加珍贵。大成，需要突破、需要创新、需要创造。创造，是大成之魂。

可是，学校教育不仅没有很好地培养学生的创造性，反而阻碍了他们的创造性。孩子进校门时是个“？”号，出校门时则变成了“。”号，连质疑的创新品质都消亡了。在标准答案的禁锢下，人的想象力、创造力都丧失了，唯一的答案使人的创新精神跑到九霄云外去了。一位留德的中国学者说：在国内，如果老师提出一个问题，１０个学生的答案往往都差不多；而在国外，这种现象是绝不会发生的，１０个学生或许会讲出２０种答案，尽管有些想法非常离奇。我们１０个人只有１个答案，而外国１０个人有２０种答案！这是多么大的差距啊？

传统教育对创造性的培养，同样值得反思！

３．社会性

马克思说：“人的本质并不是单个人所固有的抽象物。在其现实性上，它是一切社会关系的总和。”人绝不能脱离社会而获得事业成功、人生成功。受教育程度越高，应当越能够适应社会，越能够与社会和合，这才是正常的。可是传统教学恰恰相反，学得越久，越不能适应社会。一项调查成果显示：１００％的被调查大学生认为自身素质与社会所需人才之间存在很大差距，称自己为“半成品”。

智能分为科学智能与社会智能，缺少哪一样，都只能算是智能“残废”。社会智能差，就是社会性没有很好的培养，不能与社会对路，不能为走上社会做好准备。这是在“学什么”上存在的又一大弊端。

第二章　系统最优化（4）

4．科学性

现代人需要科学性。学校教育在“五性”中，科学性算是做得最好的。因为它是以学科为中心的教育。不过，学校所培养的科学性，仅仅是科学知识方面。科学知识容易过时，陈旧率非常高。科学性还包括科学精神、科学态度、科学方法，而这些是不会过时的，是极其“持久的”，可惜都没有很好地培养。科学精神就是求真、求实的精神，就是“不唯上，不唯书，只唯实”的精神，就是“吾爱吾师，吾更爱真理”，“吾爱领袖，吾更爱真理”的精神。科学态度就是“不盲从，不附和，一切以理智为依归。如遇横逆之境遇，则不屈不挠，不畏强御，只问是非，不计利害。虚怀若谷，不武断，不蛮横。专心一致，实事求是，不做无病之呻吟，严谨整饬毫不苟且”，既不做无根据的肯定，也不做无根据的否定。科学方法也很重要。巴甫洛夫说：“科学是随着研究方法所获得的成就而前进的。研究方法每前进一步，我们就更提高一步。”然而这些却不在学校教育的内容上，也未能见诸我们的学习菜单上。

5．实践性

马克思主义哲学最为强调实践性。认识来源于实践，素质来源于实践，成功来源于实践。成功最终取决于行动，有什么样的行动，就必然产生什么样的结果。如同只有在水中才能学会游泳一样，任何能力都必须靠实践，必须在实践中才能得以培养和锻炼。今天的教育，仍是知识教育、能力教育很差。高分低能，眼高手低，不是个别现象。大学毕业生普遍实践性差，常常自视甚高，夸夸其谈，而动手能力、操作能力、实际工作能力、实践中解决问题的能力却非常欠缺。

由此可见，大成的五性——主体性、创造性、社会性、科学性、实践性，学校教育五项缺了四项；而占了一项的“科学性”中的四个方

面——科学知识、科学精神、科学态度、科学方法中，又缺了三个方面。

在“学什么”的总菜单上，五项明显缺了四项，剩下的那一项也同样残缺不全！可见，我们在“学什么”的问题上何其严重！

与“五性”相应的就是“五育”。除了现在所提到的德育、智育、体育外，还应当增加培养主体性的志育，在《大成奥秘》中已作了系统论述，培养实践性的能育。即应有志、德、智、能、体五大方面，如此才全面。与“五育”相应的就是“五学”，也就是后面要讲到的五类修炼——心志修炼、品性修炼、智慧修炼、能力修炼、体能修炼。第三篇讲的“十大能力”，也是根据“五性”而产生的学习菜单。

只有根据提高“可大成性”的“五性”来确定学什么，才能真正实现“学什么”的最优化。

四、“怎么学”的最优化

我们的任务是过河，但没有桥或没有船就不能过。不解决桥和船的问题，过河只是一句空话。不解决方法问题，任务也只是瞎说一顿。

——毛泽东

“怎么学”属于学习系统第三个层次，受控于“为何学”、“学什么”。为何学、学什么的优化，决定着怎么学的优化。要学得有实践性，就要变以虚学为主为以实学为主；要学得有主体性，就应变以教学为主为以自学为主。同样的案例教学法，实行起来也大不相同。哈佛大学的案例教学法是育人型的，主要是从个人钻研到小组研究再到课堂讨论，既能够锻炼口才、合作能力等“社会性”，而且又是个人的主体性学习。可是，同样的案例教学法，在我国也走上老师讲学生听的教书型的老路。

“怎么学”，可分为战略层次的方法与战术层次的方法。一般关于学习的书籍谈战术性的方法更是多如烟海，而战略性的方法（即方

略）很少谈到。然而，战略性的方略比战术性的方法更重要。所以，对战术性的方法这里就不多讲了，主要讲战略性的方略。

最根本的方略是——工学和合，即工作与学习和谐、合一。学习主要是为了事业、为了工作，主要应以工作为转移。既要在工作之余进行学习，又要在工作之中进行学习。在工作之余进行学习，容易直接针对当时工作的需要；在工作之中进行学习，更能直接促进工作，快速提高本领。在工作之中学习，也就是“从战争中学习战争”，善于总结经验。

在以前的观念中，把学习与工作割裂开来，学习是学习，工作是工作。其实，学习应当与工作合一。首先学习期与工作期就应合二为一，这可以用多种形式。学习期包括工作期，例如“夹心课程”——五年中三年学习，两年工作。工作期也可包括学习期，如在工作过程中的进修和专门的培训。还可以边工作边学习，进行实学。工学和合，也很重视工作的选择。在选择时，不仅要比较各个公司的待遇，更要对比哪一个公司更有利于自身的成长，更有利于培养自己所需要的能力。

工学和合，会实现学习与工作双成功。只有工学和合才能彻底避免?非所用，用非所学。学非所用，使学习低效甚至无效；用非所学，使工作无知无能、缺知缺能、少知少能，这就是本领恐慌的症结。工学和合最符合系统最优化——“为何学”主要是为工作而学；“学什么”主要根据工作的需要；“怎么学”主要是从工作中学习工作。

工学和合方略十分根本，“三万”方略也大有奥秘。什么是“三万”呢？就是——“读万卷书，行万里路，交万个人”。

读万卷书。学校学习虽然主要就是念书，但一个学期下来念的就是那几本书，知识面非常狭窄。读万卷书能拓宽视野，对素质培养大有裨益。今天，虽然有电视、有网络，书的作用还是不能被替代，它是主要的智慧载体。那么万卷书怎么个读法呢？关键要根据自己的目标，自身的情况，有些精读，有些略读，有些浏览，有些只需要翻翻

目录，有些只需看看前言……绝不平均用力，也不走马观花，有所选择，有所侧重，有所控制地读万卷书，建立起自己的最合理的知识结构。

读万卷书较好理解，行万里路人们就不够重视。行万里路，可以得到读万卷书得不到的很多好处。“纸上得来终觉浅”，“百闻不如一见”。书上看到的，只算是“闻”，而行万里路，则能够“见”，效果大大胜于闻。眼见为实，眼睛看到的事实更能给人以触动，亲身经历的东西更能够影响心灵，从而观念变、见解变、头脑变！我们应特别重视培养社会性，绝不能呆在书堆里练本领、练素质，要深入社会，广泛了解社会。行万里路，有其不可替代的学习效果。游学，这是自古提倡的。游学可以做调查研究，了解风土人情，把握社会心理，掌握社会客观实际，学到书本上学不到的东西。就说旅游，也是一种很好的学习。如果有学习目的地旅游，效果就更大了。这种游，不是带着几千元块钱舒舒服服地去玩儿，而是要去锻炼，像毛泽东那样不带分文，对自身的锻炼作用就更大了。某大学在暑假开展了一项训练：把大学生放在陌生的城市，身无分文，独立生存１０天。经过严峻的考验，他们都感到在素质上脱胎换骨，其收获远非读几个月的书可比。这就是真正的素质学习！所以，行万里路，是一种极好的学习方法！

交万个人。人本身就是活的信息载体、知识载体、智慧载体、优秀素质载体。这不仅能够增强社会性，培养沟通能力、交际能力、合作能力，更重要的是，多交朋友，就会多一些信息，多一些成才的机遇，多一些读书得不到的收获。一个人，所有的关键机遇都可能是朋友提供的（直接的，或者间接的）。诺贝尔奖获得者瓦勃格指出：“一个年轻的科学家，一生中最重要的就是跟当代的科学巨人进行个人接触。”李鸿章如果没有投到曾国藩的门下，那他就不可能有后来那样的发展空间。诸葛亮如果不交司马徽、徐庶，刘备就不知有这等高人，也就没有三顾茅庐，没有诸葛亮的大展鸿图了。

第二章　系统最优化（5）

即便朋友不能够带给你什么机遇，但与朋友聊聊天，也能够开拓视野，扩大自己的情报、智慧来源。一些政治家虽然很少读书，但他们周围有许多具有丰富学识的朋友，只需３０分钟的时间，便可听完１０本书的核心内容。日本前总理福田纠夫是个了不起的“经济通”，他曾直言不讳地坦露秘诀，说：“我的学问全是用耳朵学来的。”可见与朋友“聊天”是何等重要。甚至有时候，真的能够取得“听君一席话，胜读十年书”之效。自己有些糊涂的事情，听了朋友的一两句忠告，也许就会茅塞顿开。

朋友，对于塑造自我、修炼自身的作用同样很大。朋友会对你产生潜移默化的巨大影响，朋友的习惯、爱好、性格，朋友对待人生、事物的态度都会影响你、改变你。朋友，对一个人的素质影响确实很大。所以从这个意义上说，与益友相处应当是一种对修身作用很大的“隐性课程”。

交朋友，特别是交学友，对学习上帮助也很大。古语云：“独学而无友，则孤陋而寡闻。”毛泽东就非常重视交志同道合学友，爱因斯坦也得益于交到旗鼓相当的学友。萧伯纳说得好：“倘若你有一个苹果，我也有一个苹果，而我们彼此交换这些苹果，那么，你和我仍然是各有一个苹果。但是，倘若你有一种思想，我也有一种思想，而我们彼此交流这些思想，那么，我们每个人将各有两种思想。”一个人学习，与两个人、三个人、几个人一起学习，效果是不一样的，能产生“集合效应”、“竞争效应”。学友之间的互相学习、询问、辩论，切磋琢磨，比单纯师承更有助于成才。

读万卷书，行万里路，交万个人，一项比一项更重要，却又一项比一项更容易被人忽视。

除了“工学和合方略”、“‘三万’方略”，还有素质学习方略、大成学习方略、实学方略、自学方略、乐学方略，这些将在后面详细阐述。

第三章　全方位修炼（1）

一、超越学习

所谓教育，应在于学校知识全部忘光后仍能留下的那部分东西。

——爱因斯坦

为什么要超越学习?

应超越的是什么样的学习?

应超越的学习，是被人们习惯了的传统学习。这是一种狭隘的学习，仅仅指知识的获取。知识，也并非是全面的知识，主要是书本知识。所以，人们通常把学习叫做“读书”，把老师教学生学习叫做“教书”。对学习的这种普遍的认识，实际上与真正的学习有很大一段距离。这样的学习，是绝不可能担当重新塑造人，彻底改变人的命运的重任的！

几百年前，培根说了一句妇孺皆知、影响深远的名言——“知识就是力量。”说得不错，可惜我们在受其指导的同时，也受到了一定的误导。在学习、教育上，至今都是以知识为中心。结果，千千万万人，一批又一批地重复上演着“学完——背完——考完——忘完”的永恒剧目。

有一个调查，一所重点大学对新进大学的新生进行了一次考试，试题难度大大低于高考难度，可是这些刚刚考过高分的骄子们大失水准，成绩差得惊人。刚刚挥汗挥泪挥掉青春学到的东西，还没有过上３个月就已经忘了大半。这就是如今的学习。有位大企业家对这种“学习”十分不满，说：“如果你们不相信，大可做一个实验，把一批离开大学已经十年以上的人，拉去参加一项初中的毕业考试，很多人都会不及格。你不能说初中的教育内容不合实际，如果不合实际用途，为什么还继续采用？”爱因斯坦曾经说：“所谓教育，应在于学校知识全部忘光后仍能留下的那部分东西。”“知识忘光后仍能留下的那部分东西”，只能是能力、素质。把学习定位于知识，特别是书本知识，到头

来有的知识老化无用了，有的忘光了，还剩下什么？什么都没有，只能沦为一个可怜的穷光蛋，本领穷光蛋。如果一学就能永远记住，倒也不错，偏偏人的遗忘规律，使得大部分书本知识都会在时间老人的作用下很快失去，而那些脱离生活远离实际很少使用的知识，遗忘起来更快！

真正的学习是什么？真正的学习，应当是心灵（知、情、意）与行为的改变，从而使人的部分素质乃至整体素质得以优化和提升。知识只是一个层次，而且不能算主要层次。由此可见，我们的学习实在太差劲了，不能不超越它！

用什么来超越？靠修炼！修炼即修养、锻炼，亦即修身、炼己。修炼就不是单纯记忆知识，它更重视培养素质，更重视实践、实行、实习。只有通过修炼，才能够变革心灵、行为、人格，才能实现人的重新塑造。重行为、重修炼，这是古代中国学习的优秀传统。王夫之说："行焉，可以得知之效也；知焉，未可以得行之效也。"荀子说："不闻不若闻之，闻之不若见之，见之不若知之，知之不若行之。"在学习的整个流程里，行处于至高无上的地位。只有靠实践，靠实行，才能真正改变人，改变人的素质。颜习斋也说："读得书来，口会说，笔会做，都不济事，须是身上行出，才算学问。"儒家特别强调修身，说："自天子以至于庶民，一是皆以修身为本。"不管是谁，都必须以修身为总的根本。学校型学习，只能"入乎耳，出乎口，流于笔"；修炼型学习，才能"存乎心，形乎四体"，心灵发生改变，行为发生改变，才能把自己真正锻造成才！

今天，有识之士们也逐渐意识到必须摒弃传统学习方法，方可获得学习的最大效益。美国著名管理学大师彼得•圣吉教授的名著《第五项修炼》在全世界引起强烈反响，被授予世界企业学会最高荣誉奖——开拓者奖。这本书一出版就成为最抢手的热销书，有的企业甚至发给员工人手一册。《第五项修炼》提出了要想在竞争中获胜，每个企业员工都必须进行的"五项修炼"（自我超越，改善心智模

式，建立共同愿景，团队学习，系统思考）。为什么圣吉要把学习称为“修炼”呢？正是因为他认识到“学习在目前的用法上已经失去了它的核心意义”，“光是吸收知识、资讯并不是学习，真正的学习必定修正行为，也就是修行、修炼，”“只有身体力行，才能成为真正的‘学习者’”！

另一本关于企业管理者学习的畅销书《脱胎换骨的管理者》，其内容与传统学习也是完全不同的，每一章每一节都是心灵的调控和修炼。原微软（中国）公司总经理吴士宏在她的自传《逆风飞飏》中赫然写着“两个帝国十四年修炼”。是什么造就了吴士宏？不是传统意义的学习，而是修炼，正是十四年的修炼造就了她。奥斯特洛夫斯基的《钢铁是怎样炼成的》中说：“钢是在烈火和急剧冷却里锻炼出来的，所以才能坚硬和什么也不怕。”钢靠炼，金靠炼，人靠炼。百炼而后为真金，百炼而后成真才。

常言道，“经师易得，人师难求。”经师，教人以知识；人师，教人以灵魂、素质。人师的可贵，正在于他帮助你进行修炼。现在，学校里的老师几乎都只是“经师”，很少有“人师”。大家都是从传统教育中走过来的，只受经师之教，未得人师之育。那么，我们何不自己做自己的人师，大力进行全方位的自我修炼呢？

超越传统学习的修炼，使学习的内涵发生深刻的变革，也只有这样的学习，才能使人重新创造自己，创造自己光辉的前途！

二、五类修炼

全面修炼＝心志修炼＋品性修炼＋智慧修炼＋能力修炼＋体能修炼

真正的学习，应当是修炼式学习。

修炼应当是全面的。对任何一个人来说，都少不了五类修炼——心志修炼、品性修炼、智慧修炼、能力修炼、体能修炼。

心志修炼。即提高心理素质、开发心理能量的修炼，其中以意志修炼为核心。法国作家蒙田说：“一个人的价值和评价在于心灵与意

志。”心志修炼是五类修炼之首。人的心理、心灵，虽然看不见，摸不着，不像很多硬件本领能一眼看见，但它却是无形胜有形、无形定有形的超级软本领，对人的整个本领、整个命运有着决定性的作用。“心一松散，万事不可收拾；心一疏忽，万事不入耳目；心一执著，万事不得自然”（吕坤）。一个人的成长，关健在于其心灵的成长。成功者与失败者的最大差别就在于他们有着不同的心。九方皋识千里马，不辨雌雄，不分颜色，只看马的风骨与精神。一匹马是不是千里马，取决于是否有千里马的精神；一个人是否能成大器，不在于他现有的能力、现有的地位，而取决于他是否有大成者的意志与精神。

品性修炼。即优化品德、性格的修炼。培根说得好：“任何本领都没有比良好的品格与态度更易受人欢迎，更易谋得高尚的职位。”性格决定命运，已经成为公认的至理名言。性格是能力的最大乘数，不良的性格会贬损最辉煌的天才。品性修炼，使人与社会的关系和谐，与他人的关系和谐。一个人要想取得成功，必须与社会和合。有美好的品性，才能“得道多助”，甚至“天下顺之”；否则，只能“失道寡助”，甚至众叛亲离。

第三章　全方位修炼（2）

智慧修炼，包括智力、知识、计谋等几大层面。智慧是由智力、知识、方法、技巧、意向、情感、美感等要素构成的复杂系统。智慧比知识的价值高得多，“世界上没有比智慧更令人敬仰的东西了”。一方面，“识多方能智广”，没有知识，难有智慧；另一方面，智慧不仅仅指知识，有了知识不一定有智慧。“许多人知道很多事物，但却是个更大的愚蠢者。”卢瑟福有一句名言：“人们的知识在不断地充实着，而人们的智慧却徘徊不前。”这说明增加知识很容易，增加智慧很困难。要增加智慧，必须进行智慧要素的全面修炼。从信息论的角度来透视智慧，可以发现智慧系统包括输入、储存、加工、输出四大系统。输入系统，即观察、阅读、听讲等；储存系统，即记忆；加工系统，即思维、创造；输出系统，即语言表达，分为书面语言表达与口头语言表达。美国人类智慧学家史瑞保的“大智慧”说，把言词方面的智力放在智慧的首位。从信息系统看，输出是继输入、储存、加工后的最后一环。输出的效果，在很大程度上能够代表输入得怎么样、储存得怎么样、加工得怎么样。输入、储存、加工、输出，这些都是“大智慧”修炼的重要内容。

能力修炼。能力与智慧，如同运动系统与神经系统一样，尽管二者有着内在的有机联系，但是应当把两个系统区分开来。智慧，重在认识，在于拿出好的方案，属于认识范畴；能力重在实践，在于把方案很好地付诸实行，属于实践范畴。能力是人的特别宝贵的财富，而能力是多种多样、形形色色的。在第三篇中讲的十大能力，是“大能力”修炼的最重要的构成部分。

体能修炼。即增强体质、开发体能的修炼。叔本华说：“我的幸福十分之九是建立在健康基础上的，健康就是一切。”体能，是一个人所有一切的物质基础。失去了体能，一切都谈不上。体能开发，包括开发人的体力、脑力、精力、活力，是人的发展、人生的优化的总基

础。正如毛泽东所说“无体是无德智也。”身体是德、才、学、识的载体，离开了这个载体，一切都成为空话。皮之不存，毛将焉附？体能包括宏观体能与微观体能。微观体能即按每一天计算身体能够支撑有效活动时间的长短：你能不能一天精力充沛地工作１０个小时？１５个小时？在这１０个小时、１５个小时里你能够确保从事多大强度的体力活动或脑力活动？宏观体能即按整个一生计算其有效活动时间的长短。在终身学习、终身奋斗的情况下，一生成就的大小与寿命长短成正比。进行体能修炼，是深根固本的修炼。

以上五类修炼，缺一不可。五者合一，构成个人发展的整个最优系统。根据协同学的原理，要使系统结构不断优化，必须使系统内部的各子系统间存在着协同关系。在管理学上有名的木桶原理也告诉我们：一只木桶的盛水量取决于最短的那块木板。每一个人的综合实力，如同是一只由参差不齐的木板构成的木桶，如果在某一方面存在大的缺陷，就会严重影响整体实力。也就是说，能否成才，不是单取决于心志修炼，也不是单取决于品性修炼、智慧修炼，只有五项修炼协同发展才能获得最佳效果，越能协同，越具有强大的实力。

根据马克思教育哲学的精髓——“全面发展”，也应当进行全面的修炼。

“全面发展”，是一个人人适用的普遍真理。但是，人们把它错误地理解为：只有语、数、外、理、化、生齐头并进，都达到一流水准，才是全面发展。这是学科的全面发展，而不是人的全面发展。对于治学的方向，每一个人都应当根据自身的情况进行个性化的设计，每一个人在学科上的发展是不一样的。所以，英国教授查尔斯•迪斯才呼吁：“不将全国统一的课程用于教育，真正需要的是适合每一个儿童的单独课程。”美国学者也认为：未来的教育应当给每一个儿童设计他们独有的课程！

五类修炼，是指人的整体素质的全面发展。这对任何人来说都是十分必要的。要想成大器，五类修炼都需要达到很高的水平。这五类

修炼越能够协同发展，那么综合实力就越大，最终成就就越大。

五类修炼，在任何时代、任何时候都不会过时。２１世纪需要，２２世纪也需要，３０世纪、４０世纪同样需要！五类修炼给每一个人指明了“全面发展”的总路线。

心志修炼、品性修炼，是今天人们普遍忽视、普遍欠缺的方面，也是首要的两方面，所以有必要详细地阐述。

三、心志修炼

这世界除了心理上的失败，实际上并不存在什么失败。

——奥斯丁

心志修炼，就是开发心理能量、提高心理素质的全面训练。其中以意志修炼为核心。无论哪个领域的成功者，他们的共同特质就是在心志上超人一等：他们志向宏大，永不满足，他们意志坚韧，百折不挠，他们执著追求、不懈奋斗，他们勇于拼搏，不断进取……古语云：“先有非常之人，才有非常之事。”这话应该再补充一句：先有非常之心，才有非常之人。有什么样的心，决定了有什么样的人；什么样的人，决定了做什么样的事；什么样的事，决定了取得什么样的结果。归根到底，在于有什么样的心。

有时，一个念头就可以决定你的一切。谁都会有这样的经验：做一件事，如果你抱定非做成不可的决心，在做的过程中就会竭尽全力、动用你的一切力量，不怕困难，坚持到底，结果多半都会成功；如果一开始心里就是动摇的，可做可不做，或者认定做不成，做的过程中就会缺乏劲头，并容易泄气，容易半途而废，多半事情就做不成。所以托尔斯泰才会说：“决心即力量，信心即成功。”所以奥斯丁才会说：“这世界除了心理上的失败，实际上并不存在什么失败。”在做一件事上如此，整个人生也是如此。只有认为自己行的人才能赢，只有认为自己能够成为伟人的人才能如愿以偿。

心志能量，决定着一切方面。例如，心志决定着学业上的成功。“非学无以广才，非志无以成学。”只要解决好心的问题——有了

对学习的积极性，有了学习的兴趣、意志，从“要我学”变成了“我要学”，就能够自觉、主动地学习，在学习上就会特别出色。大凡成功的家庭教育、学校教育、自我教育，都是在开发心志能量上做得特别出色的。那些了不起的伟人巨匠，他们的父母文化并不高，在家教上花费的精力也并不大，没有什么“陪读”，也没有请家教，为什么能够十分成功呢？原因就是他们有意无意地很好地开发了孩子的心志能量，培养了孩子的志气、兴趣、自信、意志。

终身学习的最大障碍是什么？就是成年人的心。学习的热忱、向上的精神，是学习最重要的原动力。没有这种热忱和锐气，丧失了求学之心，就不可能继续学习、终身学习。青年人之所以被看做是最有活力的人，是整个社会的希望，就在于他们的心灵和精神。很多人年轻的时候，满怀憧憬、满怀希望，很有向上的积极性。可是等到他们经历了一些挫折之后，希望没了、憧憬没了，学习的劲头儿也就没了。尤其是成家之后，对自己失去了希望，把所有的希望都寄托在自己的孩子身上。这也正是为什么家长对孩子的教育投资特别舍得，却不舍得在自己身上进行投资。这完全是因为自身心志丧失的缘故。俗话说：“哀莫大于心死，人死则次之。”心死了，人就完了。许许多多的成年人，都是对自己心死了的人。难怪钱玄同激愤地说：该把４０岁以上的人全部枪毙。话虽然说得偏激，但却颇有道理。心都死了的成年人，怎么可能不断学习、终身学习呢？

第三章　全方位修炼（3）

心志是人之灵魂，是成长之根本，成功之根本。最糟的是志残，最怕的是心死。中央电视台的《焦点访谈》节目曾报道过这样一个事件：一位残疾人从死亡边缘拯救回来，全身瘫痪，手脚都不能动。同一人，当他对自己心灰意冷、陷入绝望之际，拒绝一切治疗，想到的是自杀。后来，通过心理治疗，唤起了心中的希望，找回了心理力量，克服了一切困难，翻译了一本又一本的书，还学会了用嘴作画，做到了以前作为健全人都做不到的事！在生活中，往往会看到很多条件比正常人差得多的残疾人反而比我们更成功，这实在令人汗颜。为什么？原因只有一个：他们身残志不残。而那些有手有脚的正常人，许多却心灵有残疾、志气有残疾。这种人，往往比身残志不残的残疾人更可悲，这样的人才是真正意义上的“残疾人”。

现在，有“洗脑”、“换脑”之说。心比脑对人的支配力、影响力更大。与“洗脑”、“换脑”相应，应有“洗心”、“换心”。每天早晚，我们都要洗脸洗脚，还要定期洗澡，有谁给自己定期“洗心”——把心灵上的阴暗、悲观、消极的脏东西洗掉呢？对自身的彻底大清洗，不仅应当是身体的大清洗，还应当是心灵的大清洗。

仅仅洗心不解决问题的话，那就得换心。当你把消极、知足之心换下来，扔到垃圾桶去，换上一颗积极的、不知足的、不断向前、不断奔腾的心。这就是成功者的心。换了这样一颗心，你就一定能够成为成功者。现在有移植记忆、移植大脑之说，如果科学发达到能够移植人的心灵，把那些成功者、大成者的心灵多复制一些，给那些平庸者安上，准保能使许许多多的人成功、大成！当然，换心在目前是不可能的，我们能够把握的就是日常炼心，进行艰苦的心志修炼，把自己的心志修炼成为大成者的心志。

心志修炼的核心是“志”——志气、意志，它在整个心理能量中占据着最重要的地位。把握了志气、雄心、气概、意志，就能把握心灵

的大半。

孔子特别重视志，他说："三军可夺帅也，匹夫不可夺志也。"曾国藩也特别强调志的巨大作用，他说："人之气质，由于天生，本难改变，唯读书可以变化气质，古之精相法者，并言读书可以变换骨相，欲求变化之法，总须先立坚卓之志。""古称金丹换骨，余谓立志即丹也。"他把立志作为换骨的金丹！平时，曾国藩教别人、教家人，都最为强调"立志有恒"四个字，因为他自身就最得益于此。

郭沫若在半个多世纪前，就曾经说：要允许青年成长中的"狂狷"，甚至应欣赏这种"狂"。这种狂，就是有大志、有雄心的一种表现。孔子说："不得中行而与之，必也狂狷乎，狂者进取，狷者有所不为也。"孔子如此欣赏"狂狷"，因为这与"进取"、"上进"相连。人最可贵的就是进取心、上进心。没有了这种心，人就不可能进步，不可能很好地成长、成功。管理学大师彼得•德鲁克也说："自古以来许多伟大的军事家，几乎没有几个人不是自我中心，自以为是的人物……一个政治家如果不是浑身上下每一个毛孔都想当总统或首相，那他就很难成为一位伟大的政治家。"罗素指出："青年的性质就骄傲一点也无妨事，青年的性质偏于进取，在老成者视之，自不免近于狂。"青年应当狂，青年的狂，连那保守的孔老夫子都有些欣赏。可是，我们的教育却容不下这种狂，喜欢的是"5分加绵羊"。"绵羊"自然是听话的、温顺的，"绵羊"怎么能狂呢？过分温顺、驯服的小绵羊没有了狂狷之气，就会丧失进取精神，丧失主体性人格。我们的心志修炼，就是要减少些"绵羊"气，多一点"狂狷"气。如果能够这样，那么精神发育、心灵发育就比较完美了。

精神、心灵的发育、成长是一个相当长的过程。人们看到的常常只是肉体的发育、成长。肉体成长不能一蹴而就，一个几岁小孩不可能在眨眼之间变成了一个壮小伙，精神成长也不可能在眨眼之间就变得自信自强、意志坚毅。要具有大成者的心志，具有大成者的心灵和

精神，必须经过不懈的修炼才能够达到。对于整个心志修炼的意义和方法，在《大成奥秘》一书中作了系统深入的讲解。

四、品性修炼

播种行为，收获习惯；播种习惯，收获性格；播种性格，收获命运。

品性修炼，对一个人的成才有着极大的助益。《光明日报》上曾经刊登了华裔美国科学家、ＧＯＯＧＬＥ全球副总裁李开复写给中国学生的一封长信，详细地谈了该如何在未来的留学、工作或者创业的过程中获得成功，其中第一条就是要“坚守诚信、正直的原则”。这往往不被人放在眼里，只有真正有智慧的人才会理解品性的价值。

《射雕英雄传》里的郭靖“忠诚老实，甚有侠义之心，性格纯厚，又极听话，朴实和善，心思单纯，极少杂念，心地纯良，天性厚道，义侠心肠，宅心仁厚，以恕道待人，临危不忘救人。”正因为郭靖品性高尚，所以在成才的道路上得到了许多德高望重的武林高手的真诚指导和帮助。品德，不仅使自身受益，还会受益于后人，从而帮助其后人成才。梅兰芳的天分并不出色，曾经被人讥评“祖师爷没给你饭吃！”但其祖父待人仁厚，处处助人，梅兰芳的老师吴先生也受过其祖父在世时的无私帮助，结果梅兰芳便成了他涌泉相报的对象。为此，梅兰芳曾深有感触地说：“我能够有这一点成就，还是靠了先祖一生疏财仗义，忠厚待人。吴先生对我的一番热忱，就是因为他和先祖的感情好，追念故人，才对我另眼看待。”

华人首富李嘉诚，最初投身塑胶业，把他的塑胶厂命名为长江塑胶厂，后来把塑胶厂卖掉转而涉足地产业，其公司命名为长江地产有限公司，后来产业扩大，改名为长江实业。不管生意的领域如何改变，李嘉诚对“长江”情有独钟。李嘉诚说：“长江取名基于长江不择细流的道理，因为你要有这样旷达的胸襟，然后你才可以容纳细流——没有小的支流，又怎能成为长江？只有具备这样博大胸襟，自己才不会那么骄傲，不会认为自己‘叻晒’（事事第一），承认其他人的长

处，得到其他人的帮助，这便是古人说的‘有容乃大’的道理。假如今日，如果没有那么多人替我办事，我就算有三头六臂，也没有办法应付那么多的事情，所以成就事业最关键的是要有人能够帮助你，乐意跟你工作，这就是我的哲学。”

第三章　全方位修炼（4）

李嘉诚看重长江精神，其实就是看重和崇尚长江的品格和性情。长江有什么样的品格和性情呢？长江——海纳百川，不择细流，百折不回，奔流不息，永世不竭。学习长江的品格，就能虚怀若谷，为人谦逊，气度旷达，胸怀博大，广纳人才，广得人才。李嘉诚在品性修炼上十分出色，所以他在生意场上创造了奇佳的人缘，朋友多如繁星。李嘉诚说："我喜欢友善的交易，喜欢人家主动来找生意，我常教育我两个儿子，要注意考虑对方的利益，不要占任何人的便宜。"他的儿子李泽楷说："从小到大，甚至到现在，家父从来没有教我们怎样赚钱，不过什么钱不应该去赚，用什么方式赚钱是绝对不可以的，家父则时常提醒我们。"年轻的亿万富翁李泽楷深深得益于父亲对其品性的修炼，特别是道德修炼上的耳提面命，所以李泽楷像他爸爸一样人缘极好。他对下属主动让出部分股份，并且很有人情味，只是象征性地收一元钱。仅这一点，就足以使员工们死心塌地地为其效劳。

进行品性修炼，不仅要特别重视品德，而且要特别重视性格和态度。后者与品德是紧密联系在一起的，而且更加全面，更加实际，更易操作。爱默生说："我们的性格决定我们的抉择，这一观点并非是宿命论的。人虽然与其他一切生物一样，受制于决定他的力量，但人是唯一赋有理性的动物，是唯一有能力认识这种力量的生物，而且，依靠这种认识，人能积极参与对自身命运的安排，并加强寻求善的因素。"一个人的性格决定他的命运，如果你不想改变你现有的性格，那么，你就无权拒绝你的命运。

《辞源》把性格解释为"性情品格"，《辞海》对性格另解释为："表现在人的态度和行为方面的较稳定的心理特征，如寡断、刚强、懦弱等。"《现代汉语词典》对性格的解释是："在对人、对事的态度和行为方式上所表现出来的心理特点，如英勇、刚强、懦弱、粗暴等。"仅仅是乐观与否的性格，就会有极大的差异。乐观的推销员比

悲观的推销员的业绩高出许多倍。以至于招聘推销员的标准随之改变，不是像以往那样注重学科成绩，而是看重是否具有积极乐观的性格。

性格问题，实际上主要是态度问题，即对自己、对他人、对社会和对学习、对工作、对事业持有的较为稳固的态度。好学生与差学生的差别，往往不是他们在智力上有多么大的差别，而是在于他们对自己、对学习的态度不同。好学生对自己充满信心、充满希望，对学习是认真、积极、勤奋的态度；而差学生则对自己的态度是自暴自弃、破罐破摔，对学习则是马虎、消极、懒惰的态度。态度的差异，导致成绩上的差异。在学习上如此，在交际上更是如此。大凡交际能力高的人，就是对他人持有友善、热情的态度，而那些交际能力差的人，对他人不过持的是冷漠、被动的态度而已。东晋宰相谢安在大兵压境、国家危在旦夕时仍然沉着稳健，镇定自若；而有的人遇到一点困难，就垂头丧气、心灰意冷。这都是态度的不同啊！

美国成功学家拿破仑•希尔的“积极心态”是他的成功学课程的核心。积极心态，也就是一种积极的心理态度。悲观消极的态度或乐观积极的态度，可以造成或失败或成功的不同人生。

很多颇有见地的公司也越来越重视人才的态度。日本的经营之神松下幸之助不爱用那些“顶尖”人才。为什么呢？就是因为这种人往往自负甚高，容易抱怨环境，抱怨职务、待遇与自己的才能不相称。持这种态度的人，往往对工作缺乏责任心和工作热忱，干起工作来不会出色，他有的那点儿才能也发挥不出来。而能力仅仅是这类人７０％的人，往往没有一流人才的那种傲气，工作踏实、肯干，反而能够为公司出大力。所以，松下雇用能力分只打７０分的中等人才，认为是“公司的福气”。松下本人认为自己也不是“一流”人才，给自己打的分数也只是７０分，但是他的态度分，肯定比那些“一流”人才高得多。

美国西北大学理事会主席兼心理学博士史各特说："决定成功与失败的原因，态度比能力更重要。"哈佛大学的一项研究表明：成功、成就、升迁等原因的８５％是因为我们的态度；而仅有１５％是由于我们的专门技术。然而，现在的教育，只教人专业技术，而不教人对自己、对他人、对组织、对事业的正确态度。事实上是，我们花费着９０％的时间、精力、金钱，来学习那１５％的成功因素，而对于占８５％的成功因素却从未意识到！这是多么大的失误啊！

播种行为，收获习惯；播种习惯，收获性格；播种性格，收获命运。性格，决定命运。形成性格要靠习惯，习惯又是由不断重复的行为而形成的，归根到底在于行为。这就说明，塑造品性绝不能靠传统的学习，只能靠修炼。

重视品性修炼，愿意为塑造自己品性而努力的人，事业、人生都会给他意想不到的加倍回报。

第四章　多维大和合（1）

一、和合的奥秘

最优秀的人们总是把自己的优秀归功于各种被认为水火不相容的品质的完美结合。

——罗素

和合的“和”即和平、和谐、协和、人和，和合的“合”即组合、联合、合一、合作。和合，主张“和为贵”，“合为贵”。和合，是中国传统文化的精髓，也是大成学的精髓。“大成学丛书”的标志就是“主客和合图”，即主观与客观和合，主体与客体和合。和合法则是宇宙的根本法则。作为中华文化象征的宇宙模式图的太极图，“是最简明最圆满的阴阳和合图”。阴阳和合的实质是对立统一，而对立统一规律是宇宙的根本规律。因此，阴阳和合或对立和合的和合法则，是普遍适用的根本法则，和合的智慧，是放之四海而皆准的大智慧。

以前，人类自称是“大自然的征服者”，肆无忌惮地向大自然进行着掠夺。今天，大自然向我们敲响了警钟。如果再不停止这种掠夺，警钟就会变成丧钟。所以，全世界都开始欣赏中国古代的“天人合一”思想，只有人类与自然和合，人类才能够生存。

和平与发展，是我们时代的两大主题。不管是和平，还是发展，都离不开和合。长期以来，国与国之间血腥战争，阶级与阶级的残酷斗争，把人类多次推向灾难的深渊。人类科学技术的高度发展，其威力已可轻易毁灭整个人类。在这种情况下，世界最需要的是和平。全球经济一体化的进程日益加快，世界很快就要成为一个经济和合体，大家的利益越来越紧密地捆绑在一起，国际合作成为各国加速发展的最大需求。和合，这一中华文化的整个精髓，又成为今天时代精神的整个精髓。

今天人们提倡“双赢”的新观念，更换了“不是你死就是我活”的传统竞争观念。竞争，不应要“杀敌三千，自损八百”的低级境界，而要

追求你赢我也赢，从而大家都要赢的高级境界。只有这样才能共荣共富，才能大赢大胜。这就是和合智慧在竞争上的运用。

一切成功，都取决于和合：如果内部关系和合，外部关系和合，必定成功；如果内部四分五裂，外部八方受敌，必定失败。天时与成败的关系极大，但“天时不如地利，地利不如人和。”“人和”是一切事业成败的核心关键。中国历史上规模最大的农民起义“太平天国运动”，由轰轰烈烈到凄凄惨惨，原因固然很多，但最重要的原因却是其高层领导内部严重不和，自相残杀。“团结就是力量”，也可说“和合就是力量”。“和则一，一则多力，多力则强，强则胜物。”（荀子）联合、合作是骤增力量、倍增力量的最便捷的途径。一个企业、一个组织要想立足、要想生存、要想发展，关键在于内和合、外和合。

不仅要人际和合，而且要主客和合。成功的本质是以主体为主的主客统一，既要求有高度的主体精神，又要求有高度的和合精神。毛泽东指出：“人们要想得到工作的胜利即得到预想的结果，一定要使自己的思想合于客观外界的规律性，如果不合，就会在实践中失败。”主观必须与客观和合，这是成败的根本关键。

在创造发明上，也需要和合的智慧。把对立的两极和合起来，往往能产生惊人的创举。美国科学史家霍尔顿说：“物理学表面上看起来像铁板一块，但是在平静的水面下，却是两股对立的潮流在激荡。平庸的科学家只置身于其中的一股潮流中，解决日常任务。卓越的科学家就不是这样，他像一个弄潮儿，同两股潮流互相撞击激起的波涛相搏击，从而做出惊人的壮举来。”一切科学的伟大发现、伟大创造，都来源于把对立的思想、理念、原理、方法统一起来，最伟大的科学家是最伟大的综合者，因为他的理论能控制住两个同样正确又相互矛盾的科学结论。

罗素说：“最优秀的人们总是把自己的优秀归功于各种被认为水火不容的品质的完美结合。”越是能够把对立到“水火不容”的品质高度和合，越能够造就辉煌。美国著名行为科学家卢森堡曾经对众多的科

学、艺术方面的杰出人才，进行了长期调查，发现在他们的思维方式的构成中，“两面神”的对立统一的思维方式都显得异常活跃。研究还发现，大凡女性天才，都有些男性气质；而男性天才，则又有些女性气质。因为男性擅长抽象思维，女性长于形象思维。两种风格迥异的思维方式兼有，容易造就天才。

什么都离不开和合，对个人来说，身与心要和合，心与心要和合（无思想矛盾）。不和合，就会人格分裂，那就是精神病了。人的目标，也必须和合。“如果目标不是相互联结和支持的时候，是一件十足的悲剧；当目标相互冲突的时候，就是一场灾难。”目标不和合，也会导致人生的悲剧甚至是灾难！

和合，是一个普遍适用的大智慧。大到宇宙、人类、国家，中到企业发展，小到个人发展，都必须高度和合。人与自然要和合，人与社会要和合，国与国要和合，人与人要和合，心与心要和合?…我们用“和合”这个放之四海而皆准的原理来探索成才的奥秘，将学习领域一系列有内在联系的两极——相反相成的两大事物或同一事物的两个不同的基本方面，经过最巧妙最完美的结合、融合，使之高度和谐，高度合一，使之具有最佳的整体功能，产生最佳的整体效应。这当然也是成才的大奥秘。下面，就是Ａ、Ｂ、Ｃ三类八对两极和合，它们从不同侧面、不同视角来透视获取大本领的大奥秘。

二、Ａ类两极和合

最大奥秘在于对立统一、两极和合。获取大本领的大奥秘首先在于软本领与硬本领和合、自本领与合本领和合、兵本领与将本领和合。

１．软本领•硬本领

人们把电脑的有形装置，称作“硬件”，而指挥电脑如何工作的各种程序，叫做“软件”。软件、硬件同等重要，但人们往往重硬件，不重软件。科学也分为“软科学”与“硬科学”。软科学是硬科学的领导者，没有软科学的组织管理和领导，硬科学的作用就会小无数倍。因

而，软科学被称为“一本万利”的科学，成为“一语千金”、“点石成金”的代名词，但一般人往往不重视软科学。本领，也同样有“软本领”与“硬本领”，并且人们也同样忽视软本领。

第四章　多维大和合（2）

心理调控能力也是种软本领，有“中国的艾科卡”之称的上海大众汽车有限公司总裁方宏，聪明能干、智力超群，办事兢兢业业、正直善良，却在他的事业如日中天、他的才智处于巅峰状态的时候，突然自杀身亡。方宏的硬本领绝对一流，可是他调节心理的软本领欠缺，结果走上了绝路。原清华紫光集团人力资源部部长杨一新曾说，该公司引进一名博士，论文、科技成果相当突出，学校评价也很高，但他从来不和人讲话，郁郁寡欢，不久就因精神障碍中断了工作，其高超的硬本领也完全丧失了价值。

一位哲人说得好：“最重要的才能是发挥才能的才能。”才能是硬本领；发挥才能的才能就是软本领。有位李师傅，特别擅长修理电脑。再难修的电脑，到了他的手里准能够鼓捣好，这种本领胜过很多专家。他完全可以使自己的硬本领发挥更大的作用，但受到软本领的制约——没有志气，也不知道怎样去利用，结果只能浑浑噩噩地在单位混下去。如果李师傅的软本领达到与硬本领相匹配的高度，他的人生一定会比现在成功许多倍。

现在，不少企业家纷纷向策划家高价求策划、重金买创意。策划家的策划能力是软本领，企业家的操作能力是硬本领。企业家需要策划家，策划家也要选择企业家。如果企业家没有高超的操作能力、运作实力，再高明的策划也只能是一纸空文，毫无价值。著名策划家王志纲凭代表作《碧桂园策划》一炮打响，但他不止一次地说；“碧桂园能成功，很大程度上是因为碧桂园有个务实的好老板杨国强，他能将策划思路真正化成现实。这一点恰恰是很多企业做不到的。”软本领强的策划家与硬本领强的企业家高度和合，才能获得最大的成功。

我们所面临的本领恐慌，不仅有硬本领的恐慌，更有软本领的恐慌。由于人们对软本领重视不够，所以我更多地强调软本领。其实，软本领重要，硬本领也重要，软硬本领和合更重要。没有配套的软本

领，硬本领就不能发挥作用；没有匹配的硬本领，软本领也毫无价值。我们不能成为一个跛足的人才，要成为健步如飞的英才。这就必须具有软、硬本领和合的本领结构。

有了软本领、硬本领和合的意识，此时可以审视一下自身的本领结构：如果自己有的都是软本领，那么是不是要增加点硬本领？若是自己只有硬本领高强，是否在软本领上补补短？如果不明就里，一味发展软本领，或一味提高硬本领，整个本领结构上只是硬本领强或只是软本领强，结果都不济事。这就如同你已经有了很好的软件，又花了大量血汗钱买了几十个、几百个高级软件，却不花一分钱置办硬件；或者你已经有了很好的硬件，又添置了几十台高级电脑放在家里，却没有一个像样的软件……相信谁都不会做这样的傻事，那么我们在自身的本领投资上是不是也不要犯这个傻呢？

当然，人的时间精力有一定的限度。如果实在不能使自己软本领、硬本领双高，只要有这种意识，也可以用多种方法弥补。比如，你硬本领高，软本领不行，那就多多结交软本领强的朋友，或者花钱购买别人的软本领。本领就是商品（人才市场买卖的就是本领），自己没有，就要善于借用或者是买来使用。

只有软本领、硬本领十分匹配，高度和合，才是整体最优化的本领结构。

２．自本领•合本领

什么是合本领？合，即联合、合作、组织、交际、沟通。合本领，就是借用、利用他人能量、组织能量、社会能量的超级本领。他人能量、社会能量，是一个巨大无边、无穷无尽的能量宝库。掌握了合本领，就掌握了打开无穷无尽的能量宝库大门的金钥匙，可以调动外界无限能量，是骤增力量、巨增力量的魔方。合，是时代精神的精髓。联合国教科文组织提出“学会共处”、“学会合作”，企业内部倡导的团队精神、沟通能力，商战竞争讲究双赢，讲究共同把蛋糕做大，无一例外地重视“合”。

自本领，即除合本领之外的自己的一切本领。自本领，立足一个“自”。世界上所提倡的“识自教育”，只是“自”教育的一部分。“自”，还包括自尊、自信、自立、自力、自主、自知、自强、自胜、自治……这一串“自”中，有哪一个不是对成功有着不容忽视的重大影响，有哪一项不是极端重要的本领或本领要素呢？立足于“自”，就掌握了人的能量的根本源泉。

“自”与“合”，应两者并重，高度和合。以“自”立地，以“合”顶天，自是根本，是一切的基点。离开这个基点，哪里谈得上什么“合”？历史上，软弱无能的清政府想与外国“合”，而合的结果只能是投降、挨打、受欺，谁让你自身不强大，没有“合”的资本呢？相反，光讲“自”，成了自大狂，闭关锁国，拒绝与外界的一切交流合作，也只能使自己走下坡路，末日也就来了。国家如此，个人也如此。什么都靠自己，单打独斗，当孤胆英雄，是无法成大事的；只有学会妥协，学会合作，才能够调动外界的无穷能量，才有可能获得大成、无限大成。

很多成功人士都是自本领与合本领高度和合的人。被誉为万世完人的曾国藩，他非常重视发展自本领——在当官期间还要苦学苦研，坚持每日精读１０页史书；同时，又特别重视提高合本领——勤于修身，提高待人的本领。本来他的合本领并不怎样，生性爱发脾气，又有评头品足、议人长短的毛病，常与人发生矛盾。但是，通过全面严格、艰苦卓绝的修炼，修炼出了豁达大度的胸怀，才引得天下人才聚集在他身边而依附于他。蒋介石曾经说：曾国藩自己成功，也让别人成功；他自己发财，也让别人发财。仅这一点，就值得我们学习。“自己成功，也让别人成功”，这是合作的高境界，也可看出曾国藩在合本领上造诣之深。

李嘉诚、李泽楷父子也是自本领、合本领和合的典范。他们不仅自身的本事高，同时合本领也高。人们评价其突出特点是——善于笼络人。笼络人，就是与人和合的本事！李氏父子不仅与下属关系极

好，下属都死心塌地地为之尽心竭力，而且与社会、与政府的关系都非常友好。李嘉诚回馈社会的行动从不间断，捐资办汕大、捐资建医院，在其古稀之年又创建李嘉诚基金会，称之为自己的“第三个儿子”。他宣布将个人财产的三分之一注入自己专门设立的基金会作为慈善之用，与社会高度和合。其子李泽楷的合本领也十分了得，把合本领用在了外国人身上，与比尔•盖茨、贝瑞特等洋人关系莫逆，在他获得数码港的项目时，这些人为之撑腰提气，甚至有点“挟洋人以制港府”的味道。

大凡能够身有大本领，成大气候的成功者，无不是既有高强的自本领，又有高强的合本领的人。他们不仅是能自立自强、自有才干、自有头脑、自有风骨的人，同时又是能够与众相融、善于合作、善于借力之人！

第四章　多维大和合（3）

３．兵本领•将本领

兵本领即本行业的技术本领；将本领即管理、领导本领。如果说兵本领是“一人敌”的本领，那么将本领则是“万人敌”的本领。兵本领与将本领也是分层次的。凡是合格的劳动者都是“兵”，但有小兵、大兵之分，小兵往往指普通工人、农民，大兵指技术员、工程师等；将，又分将兵、将将两个层次。韩信有将兵本领，刘邦则有将将本领。

通常情况下，任何人都有一定的兵本领，只不过兵本领的类型不同、能量不同，但大部分人都不懂得兵本领与将本领和合的奥秘。

有的人或许会说：我老老实实地当个兵，搞搞技术就行了，根本不想当什么将，所以不需将本领。这种想法已经大大落伍于时代。今天，光靠自己一个人的兵本领，只能成小事，无法成大事。将本领，不仅从政需要，就是经商、治学，也都十分必要。科研合作化的趋势也越来越明显，一个项目至少要十几个人、几十个人参与、合作。即便没有像刘邦那样“将将”当主帅的目标，也没有韩信“将兵”多多益善的需要，起码也得有“将”几个兵的本事。如果几个人都管理不好、组织不好，那么很多很多事情都是没办法做成的。

如今，外企最欢迎的是什么样的大学生呢？并不是门门功课最优的学生，闷在学校死啃书本的人，他们看不起；最喜欢的是那些学习比较好，同时在学校又担任学生干部的学生。为什么重视当学生干部的经历呢？因为目前学校的教学模式，不可能培养将本领，根本没有培养将本领的实践，而当干部则可以在实践中锻炼组织、管理、领导能力，进行将本领的训练。光有兵本领已经不行了，时代需要既有兵本领又有将本领的人。所以，在任何时候、任何环境里，我们都应该有意识地培养自己的将本领——领导才能。

有的人可能会说：我一心当将，有将本领就行了，干嘛还要兵本领？殊不知，要有扎实的将本领，也需要有一定的兵本领。从当兵干起，才能最了解实际情况，才能更好地领导、更好地组织和管理。很多家族企业培养掌舵的接班人，也断然不会让他一来就坐上当将的高位，而是要一步一步地从基层开始。一个将军，如果是老兵出身，就能更熟悉士兵各个方面的情况，更好地带兵、领兵。一个领导，要指挥手下的专业技术人员，如果对本专业十分精通，就能避免瞎指挥，从而更好地组织和指挥。

因此，兵本领与将本领和合才最为理想。比如世界首富比尔•盖茨，他在电脑软件技术上达到极高造诣，是一个人所共认的软件奇才。同时，他又善于组织管理，善于领导一个高能人才集团。兵本领、将本领俱全，因此他才达到超级境界。

尽管我们的时代最需要最缺乏战略人才，即有将本领的人，但是，最理想的境界，我们要追求战略人才的本领与技术人才的本领合于一身，即将本领与兵本领合于一身。

三、Ｂ类两极和合

无为而无不为。

——老子

１．因志•因材

“因材施教”是孔子教育智慧的精髓，原国家教委主任柳斌把它作为“素质教育的总法则”。对教育来说，要因材施教；对学习来说，则要因材为学。

十个手指都不一般长，每一个人的才具、禀赋是大不一样的，我们要正视人与人的差异。如果根据自身固有的条件来进行学习，则能顺势成才、事半功倍。古语讲：“强自取柱，柔自取束。”如果违背先天条件，强者作束，柔者作柱，那只能都落个悲惨的结局。今天，科学研究也证实了人的智能是多种多样的，有七类二十多种。每一个人，都有自身的优势智能、劣势智能，既有优势区，又有弱势区。如

果不管优势智能、劣势智能之分，学习上就会走很多弯路。相反，因材为学，根据自己的优势智能、优势区域等客观情况选择学习的方向、内容，制定学习的规划、方案，情形就会理想得多。

很多中国教师到美国采访时，发现美国的中小学没有固定的班级概念，其教学既无统一的教材，也不硬性规定一个学生必须按部就班地一级一级向上升。而且，每门科目都根据所授内容的难易程度分为不同等级，学生可依据个人志趣选取不同班级。因此每个人都有与别人不同的课程表。美国人承认每个人都不一样，有的人语言能力发展早，而有的人则可能抽象思维进步快，没理由固定在一个班级里。所以在美国一个学生同时听几个年级课程的现象非常多，他可能在上六年级数学的同时还在听八年级的物理和十年级的化学。根据自身之材来选择学习内容、学习进度，使所学的都是最适合自己的，自己最喜欢的，这样可以学得津津有味，效率很高。

因材为学，“材”不仅指先天的材料，而且是指后天、先天共同作用在现在表现出来的材料与潜质上。根据现在自身已经具有的实际条件来设计学习，这是成才的大方略。

既要因材为学，又要因志为学。因材，是自身的客观系统；因志，则是自身的主观系统。主客观系统要和合。我们不是为学习而学习，学习要对准自己的志向和目标。不能实现志向的学习，没有什么价值。志向挂帅，才能确定好学什么，何时学，学到何种程度。中国古代的学习思想特别强调立志，朱熹说：“学者大要当先立志。”王阳明说：“志不立，如无舵之舟，无衔之马，漂荡奔逸，终亦何所底乎？”没有志向，学习就没有方向，学习就会陷入盲目。

因志为学，“志”既指志向，又指志趣。在志向、志趣的引领下，学习就会变成自己的事，就会有内在的强大的推动力，就会轻而易举地做到勤学、乐学。

因志与因材和合，就是既要因材——根据自身资质而学；又要因志——根据自身志向而学。每一个人的资质不同，志向不同，需要就

相应不同，所学内容理应不同。然而，学校丝毫不理会这些，任何人都必须学统一的学习内容，哪怕其中不少学习内容终身都难以用上。毛泽东曾这样痛心地批评学校：“用一种划一的机械的教授法和管理法去戕贼人性，哪怕资性各不相同，高才低能，悟解回别，学校则全不管究这些，只晓得用同一样东西去灌给你吃。”这显然与因材施教背道而驰，与因志为学、因材为学背道而驰。

自身的本领修炼，就一定要考虑自身的“志”与“材”，只有这样，才能实现学习的个性化，各取所需，各尽所能，各成大器，走好自己的路。

让每一个人都根据自身的“志”与“材”来开辟出一片自由驰骋的最易获得成就的学习天地吧！

第四章　多维大和合（4）

２．通才•专才

从古至今，博与专，通才与专才，都是一个争论不休的话题。究竟应当怎样处理通才与专才的关系呢?

专才，有专才的优势。任何一个人，贡献给社会的都是他的专长、特长方面。往往一切成就、一切幸福都建筑在最特长的一点上。人的时间、精力非常有限，样样都想拿冠军，还不如把精力集中在一点，夺得“单项第一”。这样往往更为有利，更为可靠，更能给每个人成功提供可能性。“与其花许多时间和精力去掘许多口浅井，还不如花同样的时间和精力去掘一口深井。”发展专长，就是给自己掘一口深井，它能咕咕咚咚冒出甘泉，总比许多半天不见水的浅井有价值。中国谚语说：“千招会不如一招绝。”外国谚语则说：“盲人的国度，独眼者称王。”本领有很多种，只要你在某一种上胜过所有的人，你就了不起，你就可以在这方面称王称霸。认识到发展专长有这么多的好处，也许你就说：那就做专才吧，何必做通才呢?

可是，如果只是个专才，便无法在今天的时代很好生存。教育上疾声呼唤通才教育、通识教育。因为随着时代的发展，科学越来越呈高度综合化的趋势，再加上知识陈旧的加速，只专不博已经行不通了。原复旦大学校长杨福家在解释复旦大学今后不再细分专业的主要理由时说：“今天，一个工程师知识的半衰期是５年，如果我们将一位大学生培养成专才，那么５年１０年后他就将面临被淘汰的境地。”而且，今天的各个行业职业变换异常频繁，每个行业都有它的成长期、成熟期、衰退期。一到衰退期，行业内大批人员都面临淘汰的命运。据统计，美国人以前一生平均得变换２．５个职业，在今天这个日新月异的“十倍速”时代，每个人都不可能“从一而终”，新时代需要有“狡兔三窟”的应变本领。成为通才，就是作“狡兔三窟”的素质准备。通才

的综合素质高，能够轻松地通达各个领域，转换领域非常容易，能够很快适应新的行业、新的职务。

科学上的创新，也不是只需要象牙塔尖似的专才，而需要拥有广博学识的通才。控制论创始人维纳认为："在科学发展上可以得到最大收获的领域，是各种已经建立起来的部门之间的被人忽视的无人区。……到科学地图上的这些空白地区去做适当的查勘工作，只能由这样的一群科学家来担任，他们每人都是自己领域中的专家，但是每人对他的邻近的领域都有十分正确和熟练的知识。"无人区、空白区，是最容易产生大成果、大创造的地方。要想成为无人区、空白区的征服者，就必须有通才的本领。

通才与专才是什么关系呢？胡适有一段精辟的分析："理想中的学者，既能博大，又能精深。精深的方面，是他的专门学问。博大的方面，是他的旁搜博览。博大要几乎无所不知，精深要几乎唯他独尊，无人所及。他用他的专门学问做中心，次及于直接相关的各种学问，次及于间接相关的各种学问，次及于不很相关的各种学问，次及于毫不相关的各种泛览。这样的学者也有一比，比埃及的金字三角塔。那金字塔高４８０英尺，底边各边长７６０英尺。塔的最高度代表最精深的专门学问，从此点依次递减，代表那旁收博览的各种相关或不相关的学问。"要成大器，就要做"金字塔型结构"的人，做"丁字型结构"的人，博大与精深和合，通才与专才和合。

这里要特别指出的是对通才的认识。人们所理解的通才，就是维纳、胡适等大学者对通才的认识，仅仅限于在本专业之外多知道一些领域的东西。也就是说，学文的，要适当懂点理；学理的，应适当看点文。其实，这不过是对通才一个层面的认识。更深邃的理解是：通才，不是精通一切、通晓一切，而是要具有通达一切的才能。换句话说，就是在一切本领、才能中，要特别重视那些能够"一通百通"的本领和才能。哪些是一通百通的本领呢？主要是学习能力、思维能力、创造能力。无论谁，无论你专攻何种领域，都必须善于学习、善于思

维、善于创造。以前说，“学好数理化，走遍天下都不怕。”而今应当说，“学好学思创，走遍天下都不怕。”学习能力、思维能力、创造能力，最为根本，最具通达性。要成为通才，就要特别在学、思、创上苦下功夫。一个学习高手、思维高手、创造高手，必定是一个了不起的通才。

总之，只专不通不好；只通不专也不利。鲁迅先生有句名言：“博识家的话多浅，专门家的话多悖。”光是通，容易浅薄，不能精深；光是专，容易变得陕隘、局限，甚至发出令人可笑的悖论。因此，应“通”与“专”和合。当围绕专来下通的功夫，便能大大利于专；而与通合一的专，又会大大利于通。

既是专才，又是通才，方能成为大才。

３．有为•无为

成功离不开有为，学习离不开有为。成为专才，要有为；成为通才，也要有为；专才与通才和合，更需要有为。然而，有为必须与无为和?。任何情况下，都应有所为，有所不为。

汉代大儒董仲舒为了著书立说，“三年不窥园”。他的花园近在咫尺，三年中却没去过一次。他在玩乐上的无为，使他在著书立说上全力以赴、全心以赴地有为，终成一代鸿儒。陈景润穿的袜子，常常颜色不同。人家问他为什么，他回答道：“那只袜子破了，我就换上这只。”他根本不在这类琐碎小事上花时间，而一般人则不然，把大量时间和精力花在“今天穿什么好呢”？这类琐事上。爱因斯坦一件皮上衣穿了好多年，他有时不穿袜子，不结领带，他穿裤子有时既不绑皮带也不用吊带。一般人每天被许许多多微不足道的生活小事所奴役，在吃啊穿啊玩啊上“有为”得太多，防碍了我们该大大有为的方面。该无为的事，我们却太多地有为，侵占了最应有为的时间和精力，这就是普通人与成功者的重大差异。

人们常常津津乐道于许多伟人、巨人们的轶闻趣事。牛顿工作时把表当鸡蛋煮，安培上街时把马车当演算板，李四光把前来找她吃饭

的女儿当成别人家的小孩儿……在某个时候的“傻”成了成功者的共同标志。他们在某个时候，自身的许多器官都完完全全丧失了功能，对外界的东西，看不到，听不到，感觉不到，对其他不相干的事物的判断力也全部消失。就像同创集团总裁王荣之所说的那样——“任何人说话，即使打雷你都听不见，吃饭没吃饭，你不会有感觉。”一切功能全部歇工“无为”了，而一切的一切全都聚焦在他们当时“有为”的事上。意大利著名音乐指挥家阿尔图罗•托斯卡尼尼８０岁生日时，他儿子问：“爸爸，你认为你一生最重要的是什么？”托斯卡尼尼回答：“专心致志，全神贯注。在特定的时刻，不论他正在干什么事，不论是指挥一个乐队，还是剥一个橘子，正在做的这件事就是他的头等大事。”“正在做的这件事就是头等大事”，能使我们在做各种具体的事情上，高度有为与高度无为和合。

分析毛泽东青年时的成长历程，也能看出他在处理“有为”与“无为”的关系上十分高明。他在校时不修边幅，穿着破烂，常招人嘲笑。是他不重视自己的形象吗？不。人的精力是有限的，在这方面花得多一些，那方面必然就少一些。因此，他为了确保在学习上高度有为，连朋友谈一点琐事都立刻与之断交。在学习的内容上，也是如此。对于学校开设的各门课程，他敢于放弃那些他认为不需要的，并且是义无反顾地放弃。这种放弃不是为了玩乐，而是为了确保在他最需要学习的方面更好地有为。

抗战时期由北大、清华、南开组成的西南联大，创造了一个中国现代教育史上的奇迹。联大在极为困难的环境下，８年培养出的大批杰出人物，竟然比三校前１０年、２０年的总和还要多。奇迹的奥秘，不难找到。当时的师生，把教、学作为第一要务，全身心在教、学上有为，而其他方面就十二分的无为——既没有条件也没有闲工夫追求舒适的生活。吴大猷回忆说：“那时，我有一条黄卡叽布裤子，膝盖上都补了像大膏药一样的补丁。虽然学校里有人穿得好一点，但无

论谁穿什么，倒也没有人感到稀奇。”一切精力用于教、学，在教、学上高度有为，恐怕就是联大奇迹的奥秘。

第四章　多维大和合（5）

毛泽东在军事上取胜的大奥妙是："集中绝对优势兵力，即集中六倍、五倍、四倍于敌，至少也是三倍于敌的兵力，选择较易的一点（不是两点），猛烈地攻击之，务期必克。得手后，迅速扩大战果……"他认为"这是战胜蒋介石进攻的主要方法。实行这种方法，就会胜利，违背这种方法，就会失败。"选较易的"一点"，不是两点，就是在一点上高度有为。梁启超在读书方法上也如此，他说："读一书，专取一个注意点；读第二遍，另换一个注意点。这是最粗的方法，其实亦是最好的方法。"某一遍只在某一点上高度有为，其他点完全无为，乃最好最高效的学习方法。

佛学浩繁，其精髓在于"得舍"二字，特别是"舍"一字。佛祖释迦牟尼就是"舍"的光辉榜样，他舍江山权势，舍娇妻爱子，舍锦衣玉食，舍别人唯恐得不到的东西，又深恐别人妨碍他舍弃，而悄悄离家出走，最后悟大道，成大才。佛法讲"大舍大得，小舍小得，不舍不得"，是很有道理的。

舍弃＝无为；大舍弃＝大无为。中国古人称："人不有所舍也，必无所成。"如果不舍弃某些东西，那么任何事情都无法成功。舍与得的关系就是"有为"与"无为"的关系。人既应有为，又要无为；既应善于进取，又要学会放弃。

"有所不为，才能有所为"，放得下，才能拿得起。对次要的东西舍不得，丢不掉，放不开，在主要方面就难有收获。尼采说："我对有的知识永远不想知道——智慧给认识也划清了界限。"有所不知，才能有所知；有所不学，才能有所学。不仅要有所学、有所不学，还要有所深学、有所浅学。而知与不知、学与不学、深学与浅学的标准，则应当根据自身的学习目的，根据你的志向来确定。一旦根据目的确定了该学什么和不该学什么，对于不该学的则应坚决抛开不管。

有为与无为是分层次的：某个时刻的“有为与无为和合”，就是指高度集中注意力，当时高度专心致志；某个阶段的“有为无为和合”，就是像董仲舒那样三年集中全力于一件大事上；整个人生的“有为无为和合”，则是像马克思那样。马克思的座右铭是“目标始终如一”，他终身为着一个大目标而奋斗，其他一切都不管不问，最终获得无比伟大的成就，这就是有为无为和合在整个人生的光辉体现。

为何有为与无为必须和合呢？根本原因在于人的时间与精力是一个常数，并且是一个很小的常数，它是极端有限的。一个人一生几十年，三分之一的时间用于睡眠，三分之一的时间用于吃饭、健身、玩乐、享受人生，还要劳动、工作、服务社会，实际可用于学习、锻造自己的时间太少太少。而学海无涯，学无止境。要以极为有限的时间应对无涯的学海的根本方略，就是有为与无为和合，有所为有所不为，有所学有所不学。

张爱玲说：“出名要趁早啊！”不仅要成才、出名，而且要早成才、早出名。要早成才，那更要有所选择，有所放弃，更要掌握有为无为和合的奥秘，严格因志、因材地确定哪些该有为，哪些该无为，并且任何时候都能够集中精力、以十取一、目标始终如一。这不仅是早成才、早成大才的最明智的做法，而且是所有成才、成大才最明智的做法。

四、C 类两极和合

内环境与外环境和合，方能造好成才最佳之环境；民族化与国际化和合，方能成为时代最需之人才。

１．内环境•外环境

《哲学大辞典》对环境的解释是：“与中心事物相对。”中心事物不同，则环境相应不同。如果中心事物是人类，那么环境就是直接间接影响人类生活和发展的各种自然因素的总体因素；这就是环境科学所指的环境；如果中心事物是学习者，那么环境不仅包括自然因素，不仅指自然环境，而且还指社会环境、学校环境（单位环境）、家庭

环境等，这就是现在一般学习学所指的环境。如果中心事物是学习，那么学习者以外的环境因素构成外环境，学习者自身的因素，则构成内环境。

一位教育家说：“教学，从本质上说是一种环境的创造。”人能改造环境，环境亦可改造人。人是环境的产物。对环境，我们可以选择，可以营造，可以改善，使之有利于成才。

中国古代有“孟母三迁”的佳话，说明孟母非常重视外环境对孟子成长的作用。国外也有“孟母”。诺贝尔物理学奖获得者沃尔顿上学时交上坏朋友，母亲一连为他换了三所学校，最后才使他走上正轨。另一位诺贝尔奖获得者赖伯格•芬森在学校时受同学欺负成绩难以提高，最后也是将他转学到他小时候生活过的地方的一所学校，成绩才直线上升。

大教育家马卡连柯非常重视集体的教育力量。他认为：“我们不应该教育个别的人，而要教育整个集体，这是正确教育的唯一途径。”“集体是个人的教师。”集体，就是一个环境，马卡连柯力图营造一?良好的学校群体环境，以产生“煤炉效应”。而另一位把自己的孩子造就成天才的有名的家长威廉则说：“所谓学校正是孩子的恶习集中的场所，是非常危险的地方。”他攻击学校是“恶习集中的场所”，就是看到不良的学校环境所产生的强大的负效应，大到了“非常危险”的地步！举个例子来说，一个学生在街上看到一位老人蹒跚前行，就过去搀扶，这本来是做好事，可是周围的同伴却纷纷嘲笑地、鄙夷地起哄着：看啦，学雷锋哟，出什么风头？有病！这个孩子在这样的集体中，他不仅不会学好，而且只会学坏。

众所周知，我们军队是个大熔炉，不管什么样的人，在这样的熔炉中无不脱胎换骨。以前，国民党的士兵在国民党的军队里，烧杀抢掠，无恶不作，后来被抓了俘虏，成了解放军的一员，竟然很短时间后就变得爱护百姓，积极上进，有的还成了共产党员。前后反差实在是太惊人了。今天，军队造人的效果也依然显著。一位亿万富翁之

子，因父亲整天忙于生意顾不上他，母亲也在日本忙于自己的生意，把他托付给他的姨妈，姨妈管不了他，就做主把他送到了部队。刚到部队时，他不会做、不想做的事总想用钱请别人干，但很快就改变了，原先他是抱着“父母的资产利息也够我这个独生子吃喝两辈子的，该潇洒时就潇洒”观念的人，后来却成长为一个优秀的士兵。细细品味，可以体会到外环境的威力！

俗话讲，“宁娶大家的丫鬟，不要小家的女儿。”大家里的丫鬟怎么这么被看好呢？为什么她的素质就肯定胜过小家的女儿呢？这是因为生活在“大家”之中的丫鬟，也会潜移默化地受到大家风范的熏陶，素质也会很高。而在“小家”的女儿，受了小家子气熏陶，反而赶不上大家的丫鬟。

第四章　多维大和合（6）

这是人文环境的巨大作用，而外在物质环境，如摆设、装饰等对人也有很大的影响。作家三毛教给一个不快乐的女孩儿快乐起来的方法，可操作性很强，就是把居室粉刷得漂亮些，买几盆美丽的花儿，给自己买几套漂亮的服装。外在环境的改变，就能导致内心环境的改变。今日教改中有一项创造性的成果，就是学校教室布置一改往日的“插秧型”（横是横，竖是竖的呆板排列）为“马蹄型”（围成一个半圆），就是环境的这一点点小小的改变，就会改变学生的心情、心态，对人的性格、能力、素质带来不小的影响。

外环境还包括温度、光线、噪音等等。如果温度过高，人就会心烦气躁，学习效率就会低得多。如果光线昏暗，人就容易疲倦，学习起来就会没有精神。如果噪音过大，就会顿生烦躁情绪，无法集中注意力，使学习效率很低。

这些都是外环境的作用，那么内环境是什么呢？内环境主要是心理环境。心理环境是很复杂的，包括思想、情感、意志，观念、信念、意念，心境、心情、心态等等。

内环境与外环境的关系，就是内因与外因的关系。内因与外因相比，内因最为重要；内环境与外环境相比，内环境最为重要，它对成才的影响关系更大。

内环境，看不见，摸不着，是无形的，然而却很微妙、作用很大。孟子讲过这样一个故事：两个学生同时学下棋，同样都坐在那里学，同样的老师教他们，可是一个学得技艺精深，而另一个一无所获。原因何在？就因为一个专心致志、全心全意地学；而另一个却三心二意、心不在焉，一会儿想着把天上的大雁射下来，一会儿想着去捉蛐蛐。内环境的差异，导致学习效果的巨大差异。那些了不起的人物经常处于这样高境界——“旁边说话听不见，打雷听不见”，这正是学习最佳的内环境。

学习最佳的内环境，也就是学习所需要的最佳心态。大凡成功者所出现的灵感态，都是在整个精神十分投入、十分专注而又心情轻松愉快的情况下产生的。英国杜克大学发明创造才能研究班的教学大纲上，明文规定学生和学者“有时可以抛开实验室，到大自然的怀抱里漫步，或甚至索性丢下自己的技术课而上床睡觉……”为什么会有这样怪的规定呢？就是为了不受外在束缚，追求良好的创造的内环境。

在成才的环境污染上，既要防外环境污染（如噪音污染），更要防内环境污染（如心情污染）。毛泽东在校严守“三不谈”，其实也就是为了纯静心灵，免除内环境污染。

一般人只重外环境，不重内环境，这是不对的。我们既应高度重视外环境，更应高度重视内环境。要使两者同时最优化，两者高度协调、和合。内环境、外环境和合使成才的内力、外力都最大化，并且内力与外力的关系最佳化，从而使成才有最大的推动力，最佳的整体环境效益。学习时，既要把外环境收拾得干干净净，又要把内环境收拾得利利索索，心情舒畅、高度投入。内环境与外环境的高度和合，才能进入最佳的学习状态，获得最高的学习效率。

２．民族化•国际化

民族化，就是被民族的优秀传统文化所化。对我们来说，就是要充分继承中华民族的优秀文化、中华民族的伟大智慧。

国际化，就是与国际接轨，培养与国际要求相适应的各种素质。

本领修炼，首先要立足民族化。我们对待传统文化上一定要有正确的态度。学者张立伟说得好：“一个人，一个民族，其业绩只能建筑在特长上，不可能建筑在弱点上，哪怕是已经改正的弱点上。我着眼于发掘传统的长处，不是指责它的短长。反叛传统不如利用传统。”作为中国人，首先要发掘、学习并且善于利用传统文化的精髓。

我们民族是一个举世公认的有着伟大智慧的民族，我们民族文化源远流长，博大精深。恩格斯说，在一切实际事务中，中国人远胜过一切东方民族。伏尔泰称赞中国人“在所有的人中是最有理性的人”。

德国哲学家莱布尼茨说："如果由哲人担任裁判的话，那么一定会把金苹果奖给中国人。"享誉近代的《人权宣言》，摘引《论语》的"己所不欲，勿施于人"，至今仍在法国宪法中熠熠生辉。日本的企业家自称一手拿算盘，一手拿《论语》，而使企业经营获得了巨大成功。美国前总统里根在旧金山纪念孔子诞辰的纪念会上演说："孔子的学说世代相传，揭示全世界人类丰富的为人处世的原则。"孔子的核心思想就是"仁"——"己欲立而立人，己欲达而达人"，讲求以礼待人、以诚待人，尊重人、帮助人。这最能促进人际关系乃至国际关系的和谐，虽然经过岁月磨砺，仍然光照四海。

中国的谋略智慧的伟大更是举世公认的。《孙子兵法》虽然已经有２５００多年历史了，却具有穿越时空的强大生命力，至今仍然风行世界，誉满全球，对整个世界产生着巨大影响。地球另一面的美国军界为之倾倒，美国的国防大学、西点军校都把《孙子兵法》作为必修课，日本人也将之奉为圭臬，日本公司培训高级员工主要就是学习《孙子兵法》。

别说诸子百家的智慧，就是两个代表"孔子＋孙子"，学好了，学到手了，就不得了。

中华优秀传统文化在２１世纪的地球村里依然大放异彩，作为中国人，理应对自己的民族文化抱有信心。可是这些我们真的学了吗？我们真正民族化了吗？不要认为只要是生在中国、长在中国的中国人，都自然而然地民族化了，都掌握了民族的优秀文化了。我们的教育在民族化、国际化上都做得很不到位，在民族化上更差。当然，也有少数有识之士认识到了民族化的必要。某名牌大学一博士生导师要求博士生必学《论语》，学习不合格，就不授予博士学位。试想，作为一个中国的博士，如果连中华民族主流文化的智慧精髓——《论语》都不懂，岂不贻笑大方？还能称作"博"吗？可惜，这种做法只是个别有识之士所为，整个教育界并不是这样。我们把一切都聚焦在托福、ＧＲＥ上，却很少认识到《论语》的价值。

民族化不是被所有传统文化所化，而是对传统文化有所筛选，有所扬弃，筛选出的都是适用于今日之时代，适用于今天国际大舞台的文化金子和智慧宝藏。对待这些，我们又怎能弃之不顾呢？连外国人都如此看重，而我们自己却数典忘祖，视而不见，那岂不是太愚蠢了吗？有些赴美留学、进修的中国学生，当外国人问他们关于中国历史、中国文化的问题时，都回答不出，使别人甚感奇怪。作为一个中国人，对基本的中国文化却像外国人一样不知如何答复，这是多么可悲啊！我们对待传统，该抛弃的保留得太多，该保留的又抛弃得太多。

第四章　多维大和合（7）

毛泽东说不读《三国演义》，不算中国人。按此标准衡量，今天有很多人都不算中国人。虽然此话偏激了些，但是如果不读《三国演义》，民族化就会缺失一部分。除了《三国演义》，还有很多经典名著，如果不了解，民族化就更差了。而且，民族化不是单纯知道一些知识，而是彻头彻尾彻里彻外的化，是融化在人格里，成为骨子里的东西，成为中国人的优质基因、优秀品质。

民族化是继承本民族最优秀的文化基因，最优秀的标准是世界性的标准。以这种标准衡量出来的，是最能融入世界、融入时代的。这样的民族化，就会“越是民族的越是世界的”。因此，越民族化越能国际化，越能受到国际上的欢迎。

既要民族化，更要国际化。时代要求国际化，随着贸易国际化、金融与证券的国际化、生产的国际化，世界经济将高度一体化。随着科技的进步、时代的发展，整个世界变成了一个村落，每一个人，不再只是自己国度的人，同时都是一个国际人。我们所处的是国际这个大舞台，我们的事业、生活都不再是建筑在以前的狭小的天地，而是建筑在全世界。如今，全世界的时空距离大大缩小了，你可以通过电话和网络在全球进行业务联系，可以飞赴全球各地拜会客人，可以买下世界任何一个地方的房屋，可以住在世界各地……我们生存的空间大大扩大了，我们发展的空间大大扩大了。这就是我们时代的最大特色。

在全球化时代、地球村时代，要更好地生存与发展，必须具备适应国际大舞台、融入国际大舞台的素质。因此，非国际化不可。国际化的内涵很多，要具有国际化的语言，国际化的知识，国际化的思想，国际化的观念，国际化的意识，国际化的精神。

要做国际化人，首先要有极强的国际语言沟通能力。语言无法沟通，那么在世界舞台上就难以生存。英语为什么如此重要？就因为英

语是世界通用的语言。不会英语，在国际大舞台就是哑巴、聋子、瞎子。再有，还要掌握与外国人沟通的方式和特点。即使是一些口语能力很强的人，掉到外国人堆里，也会发现自己并不会“说英语”。为什么？因为东西方文化背景的不同和语言内涵的差异，真正的国际化交流除了语言以外还必须掌握所在国的文化背景才能实现有效沟通。还有一种能力，就是合作能力，特别是多文化的团队合作能力。作为国际人，与不同文化、不同信仰、不同价值观、不同生活形态的人都要进行良好地沟通，都要能够融洽地共事。现在有一个专门的研究课题，就叫做“跨文化沟通”。而我们某些人，连跟自己人的沟通、合作都成问题，如不有意识地加以培养，怎么能跟各方面差异大得多的外国人沟通、合作呢？

时代既给我们提供了前所未有的机遇，又给了我们前所未有的挑战。我们每个人都有很大的可能比以前更容易成功，有更大的生存和发展的空间，同时要赢得这种机遇就必须具备相应的素质和本领。

国际化的方式很多，不仅可以出国，而且在国内也可进行国际化——学好英语，学好国外的先进科学技术和先进思想文化。通过译著，通过互联网，通过国内的外企、合资企业等等，都可以培养国际化的素质。

民族化与国际化的和合，是今天成才的大奥秘。民族化与国际化必须和合，民族化要按照国际标准（国际需要）来确定民族文化的优劣、存留，同时要按照民族标准（我国基本国情）来确定国际化的内容、程度、程序。双向调节以达到高度和合！

日本的教育目标是培养“世界通用的日本人”。同样，我们每一个人都应当成为“世界通用的中国人”，即成为“国际化的中国人”。

总之，我们既应当真正成为一个合格的中国人，即民族化的中国人，又应当是国际化的中国人；既掌握我们本民族的一切优秀思想文化，又掌握全世界的整个先进思想文化。这是我们迎接时代挑战，成为新世纪所需要的高能人才的必由之路。

第一章　大成者的本领菜单（1）

一、为什么是十大能力?

我们最可靠的保护是自己的才能。

——沃夫拿格

成功取决于力量，大成取决于强大的力量。要想成为大成者，就应当具有强大的能力。那么，应当培养哪些能力呢？知识有比较价值，能力也有比较价值。人的时间、精力非常有限，培养能力应当选择最有价值、最有能量的能力。

大成者的本领菜单，开列出了“十大能力”。大成者的本领菜单上的十大能力，充分体现了整体主义与简化主义相结合，构建了一个非常完善的能力系统。

三大根本能力：学习能力

思维能力

创新能力

三大枢机能力：谋划能力

交际能力

说服能力

四大黄金能力：自知能力

自治能力

合作能力

组织能力

这十大能力都是复合能力、综合能力。十大能力缺一不可，共同构成了一个完整的、高能的能力体系。

学、思、创三大根本能力是整个智能的根本，也是整个大成本领的根本。一棵参天大树，无论是茂密的枝叶还是粗壮的树干都取决于它的根。没有根，就没有干，也没有枝叶。学习能力、思维能力、创新能力就是人的整个能力大树的树根。在知识爆炸、科学技术突飞猛

进的时代，有了学习能力，善于学习，才能不断地、及时地、高效地汲取一切高质知识、高质信息、优秀成果，才能不断地、持续地培养和提高自身的各种本领，随时随地都能够很快学到自己所需要的知识、能力。所以，学习能力是最根本的能力。思维能力、创新能力如何呢？但丁说："人的基本能力是思维的潜能或力量。"法国大思想家帕斯卡则认为："我很能想象一个人没有手，没有脚……然而，我们不能想象人没有思想：那就成了块顽石或者一头畜牲了。"可见，思维能力何其根本。它是人的一切尊严的根本，人的一切能量的根本。知识经济的灵魂是创新，知识经济时代最需要的就是具有创新能力的人。创新不仅是知识经济的灵魂，而且是一切进步的灵魂、一切大成的灵魂。因此，创新能力也同样是根本。

谋、交、说三大枢机能力是社会智能的核心。整个智能总的可以分为两大类，一类是科学智能，另一类是社会智能。社会性是人的本质属性，社会智能比科学智能更加重要。加之传统教育很不重视社会智能，谋、交、说能力被极度忽视，因此更值得重视。曾经发生过一件轰动全国的事件：一个女研究生竟然被一个只有１６岁连初中文化都没有的乡下姑娘给骗了！有人由此提出：这两人究竟谁聪明？论科学智能，当然那个乡下姑娘远远不如这个女研究生聪明，但要论社会智能，这个研究生可大大不如这个乡下姑娘。这两者不是一回事。这说明现行学校教育只教人科学智能，而不教人社会智能。这是学校教育、学校学习的极大缺陷，必须大力弥补。社会性是人的本质属性，发展社会智能就是发展人的本质力量。因此，必须特别重视社会智能的核心——谋、交、说三大枢机智能。

如果把整个智能比作"天"，那么社会智能就是"地"。发展学习能力、思维能力、创新能力三大根本能力，就是"顶天"；发展谋划能力、交际能力、说服能力三大枢机能力，就是"立地"。"三大根本能力"与"三大枢机能力"齐备，就是"顶天立地"。大成者，就要做这样的顶天立地的人。

自知能力、自治能力与合作能力、组织能力这四大黄金能力，是除了上述两类能力之外最重要的能力。这是从另一个方向来透视能力。人的能力，可以分为两大方面：一方面是来自内在的、自身的；另一方面是来自外在的、社会的。在“A类两极和合”中，谈到自本领与合本领和合。四大黄金能力，抓住了自本领与合本领的核心。培养合本领，关键在于培养合作能力、组织能力；培养自本领，关键在于培养自知能力、自治能力。合本领的能量巨大无边，自本领则是一切的立足点。如果把合本领比作“天”，那么自本领就是“地”。四大黄金能力的内部关系，也是“顶天立地”的关系。总的可表示为：

学思创——天谋交说——地

合本领——天自本领——地

结构决定功能，是一个普遍规律。评价一个人的综合实力，不是这样、那样能力的简单相加，而是看他的整个能力结构。大成本领菜单的十大能力结构，是最优化的能力结构。它是根据“整体主义＋简化主义”的理念来设计的，既有高度的整体性，又有高度的简化性。说它有高度的整体性，是因为每一项能力都是综合能力、复合能力，都是由多重分支能力整合而成的整体性很强的主干能力，各?力之间又构成一个整体性很强的能力结构。说它有高度的简化性，是因为在成千上万种能力中，只选出了十种最重要的能力，只要真正具有了这十种能力，就能成为新世纪的高能者、大成者。

如今，人们对学校教育的各种批判已经够多了，最需要的已不是“破”，而是“立”——我们究竟“该怎么办”。学校教学是填鸭式、满堂灌，填的、灌的多是些只能死记硬背的死知识，造就的多是“高分低能”的“低能儿”。怎么解决低能？不仅要从以知识为中心转为以能力为中心，而且要着重培养最重要的能力，建造最优化的能力结构。在学校教育很难从根本上实现整体改革的情况下，在学校教育存在着这样那样的严重缺陷的情况下，每一个人该怎么办？大成者的本领菜单，指出了整个能力高效训练的优化方案。

在校的学生，与其把希望寄托在学校的变革，何不起而行动，按照大成学的本领菜单，着手给自己补课呢？在走出校门，迈向社会之前，就提前把自己由“半成品”锻造成为“成品”呢？这必然在其他未经补课的“半成品”中鹤立鸡群，在激烈的竞争中占据优势地位。

望子成龙的家长们，也要及早地开始努力，担负起弥补学校教育不足的重任，把学校教育所缺失的内容拿来给孩子补课。这种补课，绝不是应试学习的补课——请家教补习学校考的那几门，而是大成学习的补课——把跛足残缺的学校教育补充得健全而完善，使孩子真正获得成龙的大本领。

第一章　大成者的本领菜单（2）

正是基于这些原因，这份大成者的本领菜单才显出了它的巨大价值。这份本领菜单是根据大成者应当具备的主要能力来设计的。每个渴望自己或子女大成的人，每个希望自己或子女拥有高本领、大本领的人，都应当有这样一份大成本领菜单。

二、三大根本能力

学而不思则罔，思而不学则殆。

——孔子

大成本领菜单的第一部类能力，即“三大根本能力”——学习能力、思维能力、创新能力。

这三项能力适应于各个领域、各个行业。不管你正在干什么，或打算干什么，不管你的专业是科学智能领域，还是社会智能领域，只要想获得大的成功，都必须发展这三大能力。这三者具有最广泛的适应力、应变力和最强大的成就力、贡献力。

自古以来，先哲们就对学习能力、思维能力二者的关系作了探讨。孔子认识到：“学而不思则罔，思而不学则殆。”这就是说，不能只学不思，也不能只思不学，学与思要高度和合，两种能力要同步发展。今天，人们也越来越认识到学习能力、思维能力两者都最为重要。尽管如此，教育并没有着重针对这两项根本能力进行培养。有的人认为学习现有的这些课程，学习能力、思维能力就会提高。这种认识很肤浅。现在的学习主要靠记忆，那么是不是学生们的记忆力就很好呢？个个都掌握了好的记忆方法呢？并不是这样。尽管靠记忆，考记忆，而记忆力却未见得了得，就连一些基本的记忆方法、记忆技巧都弄不清楚。很多人甚至读了十几年书也不懂得什么是艾宾浩斯记忆曲线，也不知道自己的记忆类型、记忆方式？作为现今学习能力中最常用的记忆力，都差到这种程度，何况其他？

学习能力如此，思维能力也是这样。人们把数学看做最能锻炼人的逻辑思维能力，以为学校只要学了数学课，思维能力就肯定能锻炼好。实际上，锻炼思维能力的方法很多很多，看侦探、推理小说能不能锻炼人的思维能力？进行各种辩论，能不能锻炼人的思维能力？后者对思维的锻炼作用更大。系统学习思维方法，进行思维的系统训练，更能提高思维能力。但是，这些学校都不去理会它，以致学生的思维能力没有得到很好提高。

这三种能力既有一致性，又有相对的独立性。今天，学习能力高（学习成绩优）者未必思维能力、创新能力高。今天，学习能力、思维能力均高者，也未必创新能力就高。因为创新首先需要创新意识、创新精神、创新人格。

学习能力、思维能力、创新能力构成了三大根本能力的系统。它们之间的关系是目的与手段的关系。学习能力、思维能力是手段，创新能力是目的。我们不能为学习而学习，也不能为思维而思维，善学、善思，都是为了善创。古往今来，在漫漫长河中，留下英名、留有业绩的，无一不是具有高强的创新能力的人。

整个能力如果从手段来看，最重要的是学习能力、思维能力；从目的来看，最重要的是创新能力。这三者相辅相成，相生为变，三位一体，各居其最。学习能力最根本，思维能力最关键，创新能力最可贵。

手段与目的要和合。因此，在学习能力、思维能力并提的同时，不要遗漏了目的——创新能力。同时手段要服从目的。从手段来说，最应当培养创造性学习能力与创造性思维能力。

通过巧妙的设计，三者是可以一举而同时获得培养的。这就需要我们的学习从传统的继承性学习变为创造性学习、研究性学习。美国的教育非常重视让孩子采用研究性的学习方式，就连几岁小孩子也要搞研究。要他们独立选题，独立查找资料、吸纳信息，独立进行思

索、探索，并得出创新性的结论。在整个过程中，学习能力、思维能力、创新能力同时得到了最好的锻炼。

抓不住主要矛盾，就会如坠烟海。在千千万万形形色色的能力中，一定要抓住主要矛盾，把握最根本、最主要的能力，那就是学习能力、思维能力、创新能力。在后面，将对思维能力、创新能力各用专章作详细、具体的论述。

三、三大枢机能力

上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城。

——孙子

谋划能力、交际能力、说服能力是三大枢机能力，是整个社会智能的核心。

社会智能，一直是学校教育的空白和薄弱领域。享誉世界的成人教育家，被基辛格称之为“成功者的太阳”的戴尔•卡耐基，其课程使千千万万的人受益。其中不仅有政界要员、商贾名流，甚至还有好几位总统。卡耐基教的是什么呢？为什么能够获得如此巨大的效益，受到如此的推崇和称赞呢？原来他的课程主要就是教交际与口才（演说）。卡耐基课程从开创至今，一直没有什么改变，全世界１７００多所训练机构的内容一直都是完全一样的。卡耐基虽然早已去世了几十年，但是他的课程、他的思想、他所教的内容，至今却仍然大放异彩，施惠于成千上万的人。在任何一个年代，任何一个地方，人们都需要卡耐基课程。这是为什么呢？就是因为卡耐基课程——交际、口才，恰恰是极为重要的社会智能，是任何人任何一个年代都不可缺少的永恒能力。同时，这两项社会智能又正是学校教育没有教、一般人最缺乏最需要的。这是卡耐基课程为何有着如此恒久的强大生命力的根本原因。

不过，卡耐基毕竟有他的局限性，他只认识到了交际与口才的重要性，忽视了更重要的谋划能力。这可能是由于美国文化所限定的。美国文化的突出特点是“力”，中华文化的鲜明特征是“智”。美国成功

学是力胜成功学，而大成学是智胜与力胜合一的成功学。如果不能认识到谋划、谋略、计谋、智谋的巨大能量，就不能把握社会智能的根本。这是因为，高超的交际能力，离不开谋划能力。与谁相交、如何相交，都需要谋。高超的说服能力，也离不开谋划能力。与谁说，如何说，如何才能说得言之成理，持之有固，听之悦耳，动之心弦，都需要谋。在历史上创造“一身佩六国相印”空前未有的奇迹的苏秦，前后两次从事说服活动，从第一次惨败到后来的大获成功，靠的就是其间下了一年苦功苦学苦研《阴符经》，专门大力培养谋划能力。一旦补足了谋划之短，交际、说服本领也由此腾飞！

可见，谋划能力、交际能力、说服能力应当三合一，这样才能够发挥出最大能量。软本领硬本领的概念是相对的，在社会智能里也有软硬之分。相对来说，谋划能力是软本领，交际能力、说服能力是硬本领。三大枢机能力和合，就是核心的软社会智能与核心的硬社会智能和合，最能使人具有高超的社会智能。

“智慧的化身”诸葛亮就是一个拥有高超社会智能的人，他的谋划能力、交际能力、说服能力俱高。就以他联吴抗曹的大谋略来说，这可是挽救刘备于危难，并使其成就霸业的法宝。首先，孔明要有高超的谋划能力，才能够想出联吴抗曹的大谋略。光想出这样的谋略还不够，还必须付诸行动前去与孙吴一方交好才行。如果孔明不同时具有高超的交际能力、说服能力，这个了不起的谋略也只能束之高阁，毫无价值。孔明当时只身赴吴，也是担着很大风险的，在别人眼里是很难成功的，就连刘备也为之担心。刘备当时是一个只有几千残军的败军之将，吴国怎能愿意与之联合？而孔明的交际能力实在了得，只身赴吴外交成功（后来柴桑祭吊周瑜又一次展现其交际能力，把敌对的一方都能征服、软化、交好）。在外交过程中，也少不了诸葛亮那“三寸不烂之舌”的厉害。如果他口才不行，笨嘴拙舌，就没有舌战群儒的成功，就不可能取得智激孙权、智激周瑜的全胜，那么联吴抗曹的谋略也只能付诸东流。纵观整个过程，我们不难发现，恰恰是因为诸葛

亮谋、交、说三项能力俱全，才使得他能够施展“联吴抗曹，三足鼎立”之大谋，改写了历史！

第一章　大成者的本领菜单（3）

古代的诸葛亮如此，当代的互联网传奇人物马云，也是靠谋、交、说俱全而大成的。其貌不扬的马云，是阿里巴巴网站创始人和ＣＥＯ。他的阿里巴巴网站是如今外国人看得最多的“中国造”站点，美国权威财经杂志《福布斯》将马云的阿里巴巴选为全球最佳Ｂ２Ｂ站点之一，是中国唯一入选网站。并且，他一直都是风险基金追逐的对象。要吸引风险投资，不是件容易的事，而对马云来说，世界投资商却纷纷主动把资金投给他，生怕他不肯接受。而做到这一切的马云，先前只是个英语教师。他决定做电脑网络时，还是个电脑盲。自称“互联网傻瓜”，在网上除了会发信和浏览信息就没别的本事了，他所拥有的只是高超的社会智能。马云的科学智能不怎么样。他有过三次高考经历。第一次考数学才得了几分。第二次本不想考了，看了路遥的《人生》，受到触动，第二年又考，数学考了十几分。第三年才考到了杭州师范学院英语系。

马云的起点不高，为何在短短时间内能声名鹊起，他所创的阿里巴巴能成为世界一流的网站，这与他的谋划能力是分不开的。他与全球网络巨头雅虎创始人杨致远交谈，问雅虎到底想做什么。杨致远说：想做一切。马云看来，什么都做，往往什么都做不好。所以，他只选一点来做，那就是做商业，搞商人的网站。因为，他看到电子商务是真正的趋势。一出击，就奔着这个方向走，结果就挖走了网站上最富的一群人——商人。如果在事业定位上谋划不准，马云就不可能有今天的成功。马云以一个“互联网傻瓜”创立全球最大的Ｂ２Ｂ网站，也靠的是他的交际能力。他说：“我不懂，有懂的人分工合作嘛！”他最大的财富就是他的团队。这些人，在创业初期每月只有５００元的工资，而且没有星期天，一天工作１６至１８小时。另外还有一些外国高级经理人加盟，给他们的钱只够他们打一次电话，可是他们却心甘情愿地为之卖命。马云能够拥有全世界的精英、能人，其交

际能力可见一斑。马云的口才也特别突出，好口才给他带来了很多很多的人才、资源、商机。他在香港最大的风险投资公司的董事会上作了２５分钟的演讲，再加上１０分钟的答问。之后，该董事局的主席走过来说："马云，这是钱，不管你做什么，希望你能接受这个投资。"他在香港亚洲互联网大会作演讲，完了之后，两个ＭＢＡ，一个是哥伦比亚大学的，另一个是哈佛大学的，跑过来跟他说，要加盟阿里巴巴。

值得注意的是，马云高超的社会智能深深得益于在大学时的"另类修炼"、"另类学习"。马云除功课以外的时间，做了很多学生会工作，当过学生会主席、学联主席，组织各种活动，交各种朋友。谋划能力、交际能力、说服能力这些社会智能就是靠这样的社会活动锻炼出来的。

综上所述，谋、交、说，构成了又一系统。有谋而无交、说不行；有交、说而无谋也不行。如果说学、思、创三位一体是手段与目的的合一，那么谋、交、说三位一体就是社会智能的软与硬的合一。这三项能力，都要高度重视，都要同步发展。一般人对谋划能力、说服能力重视不够，发展很差。在后面，对谋划能力、说服能力各用专章作详细、具体的论述。

四、四大黄金能力

对于学生的希望：（一）自己尊重自己。（二）化孤独为共同。（三）对自己学问能力的切实了解……

——蔡元培

四大黄金能力，是大成本领的又一系列。这四大能力，既有"自本领"，又有"合本领"。培养大成本领，既要着眼于微观层次——充分开发自身潜能，利用自身力量，发展自本领；又要在宏观层次下功夫——善于开发外部潜能，利用外界能量，发展合本领。就个体而言，合本领的能量无限广阔。如果合本领高超，就可以把外界无限巨大的能量源源不断地转化成为自己的实力。从这点上看，合本领的能量比

自本领大千千万万倍。但是，一切都必须立足在自己力量这个基点上，以自本领立地。离开了地，就失去了依托，本领结构就形同“空中楼阁”。

四大黄金能力中，合作能力是抱团打天下的能力，组织能力是将本领之本的能力，这两者是合本领的核心；自知能力是明智的基点，自治能力是万能的支点，这两者是自本领的核心。

今天的时代，是竞争的时代，更是合作的时代。联合国教科文组织把“学会共同生活”作为“教育的四个支柱”之一。合作的能力，是人人都必不可少的。没有学会合作的人，必然与成功无缘。

合作能力是与人共事的能力；组织能力则是利用组织效能的能力。马克思说：“我们知道个人是微弱的，但是我们也知道整体就是力量。”个人的力量是有限的，而组织的能量则是无穷的。古往今来，无数事实都充分证明：凡超级大成者，无不是借助组织效能来成就大业的。自治能力，即自我治理、自我管理的能力。一个成功者，要学会切实治理自己的行为、治理自己?心态、治理自己的情绪，治理自己的目标、治理自己的时间……对自己的方方面面进行大治理。只有自治能力高，才能切切实实地对整个人生进行控制，这就如同是汽车的方向盘和刹车装置，使汽车能够按着行驶的轨道走。并且，只有自治能力高，才能够战胜自我、超越自我，塑造出最理想的我。

对组织能力，人们往往比较熟悉，就不多讲了。自治能力、合作能力很实用，后面各用专章论述。下面，讲一下易被忽视的自知能力。

自知能力，即自我认知、自我认识的能力。“认识自己”很不容易，并且极端重要。法国作家蒙田说：“这世界上最重要的事情，不论从哪个角度来说，都是自己彻底了解自己。”我国古代哲学家老子说：“知人者智，自知者明。”《贞观政要》中也有所谓“知人既以为难，自知诚亦不易”的古训。其实，自知比知人更难，难就难在它需要

勇气，需要理智，还需要智慧。西方思想家认为自知是人类最高智慧的体现。

常言道：骄兵必败。骄傲是灾难的根源。骄傲的源头就是缺乏自知能力，错误地过高估计自己，结果轻敌大意，造成大祸。我们又知道：自卑的人绝不可能成功。自卑，也是因为缺乏自知能力，过低地评价自己，结果丧失了自信，丧失了志气，丧失了一切。不论是右倾的错误还是“左”倾的错误，往往也是自知能力差造成的。右倾，很多时候就是由于过低地、不正确地估计自己；“左”倾，很多时候就是过高的、不切实际地估计自己造成的。不论是过高或过低估计自己，不论是自负还是自卑，都会导致失败。

日本著名企业家松下幸之助告诫人们：“了解自己的个性、特质是非常重要的。自我认知，是处世最重要的态度，有了自知之明，即不会失败。无论旁人如何劝诱，都应该坚持原则，不适合个性则辞而不就，否则必然会导致失败。同时，自己认为对的，就执著不放，坚持下去。……因而产生神圣无比的一面。”

第一章　大成者的本领菜单（4）

自知能力对于成才来说，更为重要。成才始于对自己的正确认识和正确评价，只有充分认识自己，了解自己，才能确定有效的成才目标和方向。比如，什么事你能做得最出色？你的激情在哪一方面？你的经历有什么地方能给你特别的洞察力、经验和能力？你有哪些长处？有哪些弱点？你是怎样对待长处，对待弱点的？……这些都必须充分了解。

没有自知，就不可能出色地进行学习规划、人生规划，也不可能拥有成功的人生。很多了不起的人物，大都是自知能力极强的人。达尔文就是一个很有自知能力的人，他这样评价自己："我既没有极其敏捷的理解力，也没有机智。有几位聪明的人士，例如赫胥黎就具有这些优良的品质。……我有一点发明的本领和合理见解，就是推理能力。……我具有比一般水平的人更高的本领，能够看出那些被人忽略的事物。我在观察和收集事实方面，勤奋努力，真是无以复加的了。"对付英国科协主办的牛津大主教的那场大辩论，如果请达尔文上场，他肯定不会取得赫胥黎那样侃侃而谈的雄辩效果。正是因为自知，使他能很好地扬己之长，避己之短，更准确地把握人生。

兵法上非常强调的"知己知彼"，是一个大智慧。它是一切谋划、策划的前提和基础。知己，就是知道自己的弱点、长处，知道自己的资源、自己的实力，知道自己的一切。知彼，不一定是知对手，而更多的是知环境、知社会、知时代，做个识时代的俊杰。

经常听到"人贵有自知之明"的话，不过一般人所理解的"有自知之明"往往十分狭隘，只是指认识自己的短处，知道自己几斤几两，不要有什么妄想、空想……大多是用于那些看来有点骄傲、有点自大的人。其实，"有自知之明"，不仅指要认清自己的短处，更要认清自己的长处。这才是全面的最有益的"自知之明"。只知道自身的短处，而

不知道自身长处的人，并不是真正具有“自知之明”的人。他们不会全面地、正确地、客观地评价自己，他们“明”在何处呢?

同样一个情况，在有的人眼里是他的短处，而在有的人眼里则是大大的长处。古时候有一个叫西邻的人，此人有五个儿子，但五子“各有千秋”：长子质朴，次子聪慧，三子目盲，四子背驼，五子足跛。按照常理看，这家的当家人日子应该很难过。可是西邻治家有方，日子过得还蛮不错。原来他对自己的儿子都作了不同的安排：老大质朴，正好让他务农；老二聪慧，正好让他经商；老三目盲，正好让他按摩；老四背驼，正好让他搓绳；老五足跛，正好让他纺线。这一家人，各展其长，各得其所，“不患于食焉”。三个残疾儿子，也都能扬长避短，自食其力。这说明每个人都有获得成功的本领，关键在于要做到“自知”。

我们对待自己身上的一切特点、特质，都不能轻易地否定，而要认真地加以分析。并且，不要用“黑暗思维”来看待自己，要多用“光明思维”、“乐观思维”。自知时多用光明思维，可以使自己由自知而达到自信、自爱，有了自信、自爱，就会自尊、自强！相反，用“黑暗思维”，非常悲观、消极地看待自身的一切，这样的自知往往导致自惭形秽、自暴自弃。正确的自知，既要知道自己的有限度和弱点，更要知道自己的可能性和长处。

可见，对“自知之明”的含义要重新认识，每一个人都要做全面的正确的自知之明者！

自知能力极为重要，自治能力更为重要。后面将对自治能力专章论述。

第二章　思维能力（1）

——整个智慧的核心

一、一通百通与点石成金

一个有思想的人，才真是一个力量无边的人。

——巴尔扎克

什么是思维能力？

思维能力是理解力、分析力、综合力、比较力、概括力、抽象力、推理力、论证力、判断力等所组成的综合能力。它是整个智慧的核心，参与、支配着一切智力活动。一个人聪明不聪明，有没有智慧，主要就看他的思维能力强不强。要使自己聪明起来，智慧起来，最根本的办法就是培养思维能力。

人之所以成为万物之灵长，就在于人类具有思维的能力。人类的每一种成就，每一种进步，都来源于思维。大思想家帕斯卡认为："人只不过是一根芦苇，是自然界最脆弱的东西，但他是一根会思想的芦苇。""我们的全部尊严就在于思想。"

思维能力，是人最宝贵的特质，是人最根本的能力。任何一个学科的诺贝尔奖获得者们都不约而同地谈到名师对他们的重大影响，而这些影响中最重要的不是从名师处获得的实际知识，甚至有很多人直言不讳地说他们比老师在某些方面懂得更多，最重要的是学会了如何思考。

为什么思维能力如此重要，如此宝贵呢？思维能力有两个显著的大特点，这两个大特点决定了它独一无二、至高无上的地位。这两个特点就是"一通百通"与"点石成金"。

何为一通百通？一通百通是指在根本的一项上精通了，能够样样都通。著名策划家王志纲被人看做是万能策划家，好像什么都能策划，一会儿策划房地产，一会儿又策划世界园艺博览会，一会儿又是长江大桥、欧式农庄、旅游项目、新式医院等等，而且样样都策划得

十分拿手十分出色，创造了一个个杰作。常常有人问王志纲：“你好像门门都精通，事事都明晰，什么都能策划，这是为什么？”王志纲的回答很简单：“奥妙在于精到的思维。”思维如同一把万能的钥匙，拿着它，可以打开一个又一个领域的大门。人们常说“隔行如隔山”，但是隔行不隔理。这个理，就是一般规律，就是古代现在未来皆适用，放之四海而皆准的普遍真理。梁启超说：“天下势力最宏大、最雄伟、最剧烈者，必其于事理之不得不然者也。”事理、规律，是世界上最强大的能量，是不管做什么都必须顺应和利用的能量。培养了思维能力，就能够认识、把握和运用普遍事理、普遍规律，能够充分利用这世界上最强大的能量，从而达到无所不能、一通百通。

思维能力高，最能够成为通才、大才。通才，不是许多专才的简单相加，也不在于所学内容的数量差异，而是所学本领的根本不同。最大的根本不同，就是有高超的思维能力。专业能力与思维能力相比，两者的明显区别是：专业能力的适用范围很小，时空局限性很大；而思维能力恰恰有着最普遍、最广泛的适用性，根本没有时空局限性。两相比较，怎能不把思维能力放在至高的地位呢?

思维能力的“一通百通”的特性，在生活中是不鲜见的。很多在某个领域干出大成就、大事业的人，往往并不是本专业的科班出身，也往往没有拥有专业人员那么多的知识。在互联网翻云覆雨的马云根本不懂电脑，只不过是一个英语教师，却可以领导着一个汇聚世界精英的高能团队；写出《万历十五年》新历史名作的黄仁宇，本是一个职业军人，在大多数人已经子孙绕膝、准备颐养天年之时，开始发表其独立思考的著作。这就是“外行胜过内行”的怪现象。他们往往半路出家，可是却能够搞出大名堂，搞出科班出身的本专业的资深专家搞不出的大成果，也是因为他们的思维能力高。

之所以特别推崇思维能力，就是因为它有一通百通的大特点。有了这项本领，就能够以一御万，以不变应万变。

思维能力，不仅有一通百通的大特点，还有点石成金的大特点。

常常听到这样的报道：一则信息，使一个厂子起死回生；一则信息，使某某人腰缠万贯。诚然，信息里面有黄金，信息里面有财富。没有信息，思维就是巧妇难为无米之炊。但是，我们要看到的是：为什么同样一则信息，在有的人眼中毫不起眼，而在另一些人眼中却如获至宝？为什么同样一条消息，成为有的人改变命运的转折点，而在另一些人看来却毫无价值？三国时，“天子蒙尘”的信息是天下人人皆知的，但只有曹操认识到这是个千载难逢的机遇，接了天子，得以“挟天子以令诸侯”，占了天时。按理，这个“天时”应该被比曹操条件好得多，势力大得多，离天子更近的袁绍得到。但是面对同样的信息，曹操发现是“天赐良机”，而昏庸的袁绍反认为把天子接来会使自己受到牵制。直到曹操“挟天子以令诸侯”时，袁绍才后悔莫及！当年拳王泰森打擂咬耳丑闻的信息，世界上不知多少人都看到了，但大多只把它作为茶余饭后的谈资，只有一个美国巧克力商人?咬耳丑闻发生之后，赶紧推出了一种形状像耳朵的巧克力，上面缺了一个小角，象征着被泰森狠咬的那只著名的霍利菲尔德的耳朵。这种巧克力很快在诸多品牌的巧克力中脱颖而出，巧克力商人也因此一举发了大财！泰森咬耳丑闻，全世界十几亿甚至几十亿人都知道，但是能够把这信息变成发财良机的只有这个美国商人。

凡是那些对信息有着独到眼光的人，在这份“眼光”的背后，必然靠着独到的思维能力——分析力、鉴别力、判断力等做支撑。思维能力是点“信息”成金的手指头。没有这个手指头，再多的信息也是一堆毫无价值的顽石。

特别是在信息爆炸、资讯浩瀚的时代，信息铺天盖地地向人们席卷而来，人们在信息的获取上大大胜过以前。可是，很多人在汹涌的信息海洋中感到了一种烦乱、迷茫、无奈。生活被各种各样的信息冲击着，头脑被占据着，但却从中并未能得到多少有价值的东西。长此以往，还染上了“信息疲劳症”。

信息时代使很多人认为信息重于一切。这是一种错误的认识。获取信息绝不是最高目的，如果不会选择、利用、加工信息，任何信息都毫无意义。尼采说：“我的头脑，不是别人的跑马场。”你是愿意当信息的奴隶，还是成为信息的主人？我们一定不能犯舍本逐末的错误，一定不要被信息牵着鼻子走。信息通常只能充当思维的“触媒”。

美国学者克利夫•斯托尔尖锐地指出：“现在大家还说，这个信息并不丰富的信息高速公路会成为通往权力的道路，因为信息即权力。我绝对不相信！信息没有什么力量，有权力的人很少掌握信息，谁手上握有权力？举一些有权力的政治人物为例，总统、总理、首相、将军，又不会坐在电脑前面读网络上的东西！到底谁掌握最多的信息呢？图书馆员！但很难找出比他们更没有权力的人。信息还是权力吗？这整个想法都错了。”

信息本身并无价值，只有通过思维的加工、运作才会产生价值。如果认识不到这一点，盲目地获取信息，最终只能被信息淹没、吞噬。为什么白岩松说，不敢上网因为怕被资讯的海洋淹没；为什么金庸也说，电脑会阻碍人的创造力，正是这个道理。

拥有大量信息的人，并不是最有权力的人；拥有思维能力的人，才是最有权力的人。正如巴尔扎克所言：“一个有思想的人，才真是一个力量无边的人。”他们的力量来自于思维能力，思维能力使他们像神仙一般能够点石成金。

今天，要在激烈的竞争中永远领先，永远立于不败之地，关键就在于比别人具有更为高超的思维能力，具有能够一通百通、点石成金的超级本领。

第二章　思维能力（2）

二、批判思维与创新思维

只有当你们扯碎我的花冠，骂我是骗子的时候，你们才算真正掌握了我的学说。

——尼采

思维有很多种分类，通常人们把思维分为两大类，即逻辑思维与形象思维。

逻辑思维就是要论证、要推理；形象思维则是非逻辑性的、形象化的。亚里士多德把比喻看做是天才的标志，比喻实际上就是形象思维的运用。

科学泰斗钱学森先生在思维的传统方法上又增加了一类，除了强调形象思维和逻辑思维之外，还强调灵感思维。此外，人们还提出了辩证思维等等。

从不同的角度出发，就会产生不同的分类。如果从一个新的角度来看，思维可以分为这样两类：一类是常规思维；另一类是超常思维。常规思维虽然也很必要，但是毕竟没有超常思维的超级能量。要成为“非常之人”、做出“非常之事”，通常都要靠“超常思维”。美国心理学家詹姆斯说，天才乃是能以“非习惯性的方式”去理解事物的人。大家都按常规思维看问题，而你能够超常思维，就能够见人之所未见。所以，超常思维更加可贵。

这一节的题目是“批判思维与创新思维”，这两种类型的思维，它们的共性就在于同属于超常思维，与一般的思维相比，它们更值得倾力追求。

把批判思维与创新思维相提并论，不仅是因为它们的共性，而且是因为二者的关系是相反相成的关系，是“破”与“立”的关系。批判思维，属于“破”；创新思维，是“立”。一方面，不破不立，破字当头，

立在其中；另一方面，破是为立，只破不立，毫无价值。因此，“破”与“立”都很必要，批判思维与创新思维理应同步发展。

“批判是科学的生命”。“不满是向上的车轮”。批判，就是一种“不满足”，不满足于对已有认识、科学、文明的欣赏和享用，而是能重新审视，重新评判，指出其缺点、弊端。批判本身就是一种超越，至少是进行超越，进行创造发明的关键和开端。在创造技法中的“缺点列举法”，实际上就是批判思维的一种运用。先有不满足，才可能有进步，尽力地找到不足，列举缺点，才能够对原有的事物上有所超越，有所创新。如果看不到缺点，就没有什么创新可言。

我们都知道，独立思维能力极端重要。爱因斯坦说：“发展独立思考和独立判断的能力，应当始终放在首位，而不应当把获得专业知识放在首位。”发展批判思维，既能够最好地培养独立思考能力，又超越了独立思考层面。批判，就是破除已有的权威定势，不但是独立思考，而且超越了一般的独立思考。它是用自己的头脑来评判权威，指出权威的不足和缺陷，体现了一种敢于超越、敢于向权威叫板的勇气和自信。这恰恰是最宝贵的！古今中外历史上的创新，常常是从批判权威开始的。

在信息爆炸的今天，最需要批判思维能力。接受好信息，才能跟上时代的脚步。但是，互联网上的信息常常是良莠不齐，真假并存的，互联网时常还扮演着“超级长舌妇”的角色，上面的信息就像一些“风过耳”的传闻。网上发言的平等权利使信息不再能指望任何鉴定和加工，充斥了无名招贴式的垃圾见解。在这混乱、驳杂、浩翰的信息大洋里，谁都试图在说服你，把他的观念、见解灌输到你的头脑中，而这些见解常常是多元化、多样化的，就连同一领域的专家权威之间也莫衷一是。你必须有所批判、有所选择，确定你要接受什么、拒绝什么，形成自己的一套观念和见解。这就必须训练批判思维能力。

怎样进行批判思维训练呢？爱因斯坦曾经教给大学生一个训练方法：每天花一点时间专门看权威的书籍，找出他们的观点，动动自己的脑子来进行批驳。每天批一个观点，天天如此，批判性思维能力以及独立、自主、怀疑、不盲从、不附合的批判精神就都能训练出来了！在美国的学校里，如果一名学生在课堂上对老师的见解提出质疑，老师非但不会感到这有损于“师道尊严”，反而让全班学生起立，为这名学生鼓掌。这在我们学校里是压根儿也做不到的，可是在美国的学校里，却是司空见惯的事。这种做法对培养学生的思维能力，特别是批判性思维能力极有好处。中国学生与外国学生在批判性思维上的差距，是导致今后考分优、创新差，在校成绩棒、工作业绩差的重要原因。

进行辩论训练，是训练批判思维的极好方式。辩论，就是偏偏与对方作对，向对方的观点发起最大胆、最彻底、最全面的质疑、评判和批驳。通过辩论，可以有效地克服求同性、再生性、呆滞性等思维弱点，大大有利于发展批判性思维能力。有学者对创造发明获奖的上百名青少年进行调查，结果表明这些人在行为方式上常爱抒发个人独到见解及喜欢与人争辩的占８４％。在美国，辩论健将与体育健将一样，可以被推荐上名牌大学。华裔美籍教授、原美国柏克莱加?大学副校长田长霖说：“美国的私立大学以培养领导人才为主，它绝对不选考分特别高的学生，除了看学生的考分外，还看是不是辩论健将。……如果辩论特别好，读高中时是辩论队的成员，那一定能进最好的私立大学。”对辩论能力的无比看重，实际上就是对批判思维的无比看重。

强调重在“破”的批判思维，也同样要重视重在“立”的创新思维。

知识经济离不开创新，高科技离不开创新，各个领域的大成就、大贡献，都离不开创新。而创新能力的核心就在于创新思维能力。发展思维能力，要特别重在发展创新思维，重在突破定势思维、平面思维、线性思维、命题式思维、非理性思维，重在创新思维所需要的提问、幻想、联想、想象等训练。

第二章　思维能力（3）

创新思维也是重在超越。当初，搞房地产策划时，一般人的思维方式就是以住宅为主，其他为次，学校只是住宅的配套设施。后来思维方式变了，王志纲以学校为主，学校启动、带动住宅的方式而大获成功。这就是创新思维的表现。

创新思维，既超越，又超前，比别人先看到，先走到前面去。如小超人李泽楷的大创意——用“数码港”的概念来包装房地产，给房地产注入高科技的色彩，使他能够创造出一天身价３００亿元的神话。当香港八大地产商在指责李泽楷独占了这等好事的同时，有没有想到为什么自己不早点有这样绝妙的构思呢？李泽楷就是一个创新思维很强的人，他勤于思考公司的发展前景，能在别人之前想到过人的主意。如果等到别人都想到了，那么就不可能先人一步，抢占先机了。创新思维的“新”也就无从谈起了。

一个有独到眼光、独立头脑的人，一个不随大流、不人云亦云的人，一个敢于批判、敢于说“不”的人，一个大胆创新、超前思维的人，是最受机遇女神的青睐、最受上帝青睐的人。

把握了批判思维、创新思维，就能够发展超常思维，掌握天才的“非习惯性的”思维方式，获得天才方可获得的成就。

邓小平曾经说：“一个党，一个国家，一个民族，如果一切从本本出发，思想僵化，迷信盛行，那它就不能前进，它的生机就停止了，就要亡党亡国。”个人也是如此，如果只知死记硬背，迷信书本，思想呆滞，不善于批判思维、创新思维，就不能前进，就不可能成为赢家。

三、心智模式与情令智昏

我的头脑是我的心灵的妻子，我的心灵是我的思想的父亲，它们两个产下了一代生生不息的思想。

——莎士比亚

思维能力是一项综合能力，它取决于多种因素。其中，心理因素对思维能力的影响最大，大到令人不可想象的地步。

彼得•圣吉在“五项修炼”中特别提出了“心智模式”。心智模式，就是对你的认识、决策有影响的情感、观念、信念等比较稳固的心理系统。他在书中引用了我国古代的一个故事，有一个人遗失了一把斧头，他怀疑是邻居孩子偷的，便暗中观察他的行动，怎么看都觉得他的一举一动像是偷他斧头的人，绝对错不了。当后来在自己的家中找到了遗失的斧头，他再碰到邻居的孩子，便怎么看他也不像是会偷自己斧头的人了。

同样的事情，在同一个人心目中得出完全不同的看法就是因为他的心理在作怪。这样的故事很多。卫国国王宠爱弥子瑕，弥子瑕一次在夜间偷驾国君的车为母亲看病，按卫国的刑法偷驾君王之车者犯砍足的罪行。卫君知道后却称赞说：“孝哉，为母病之故忘其犯刖罪。”一次弥子瑕与卫君游于桃园，食桃而甘，将剩下一半献给卫君。卫君称赞说：“爱我哉！忘其口味啖寡人。”后来弥子瑕失宠，卫君数落其罪状：“他曾经偷我的马车，还把他吃剩下的桃子送给我吃。”弥子瑕的行为并没有改变，可是在卫君眼里发生了巨大的变化，得出不同的结论，就是受“爱而忘其恶，憎而忘其善”的心理规律的作用之故。

宋朝有家富人，因大雨墙坏。儿子说：快修墙，不然会丢东西。邻居也提出同样的意见。后来果然遭盗，富人夸奖儿子有过人的远见，却怀疑邻人别有用心。儿子和邻人说的是同样的话，却有着完全不同的判断，而这种判断依据的不是逻辑，而是心智模式。心对智有决定性作用。莎士比亚说：“我的头脑是我的心灵的妻子，我的心灵是我的思想的父亲，它们两个产下了一代生生不息的思想。”不要以为心灵对思维是不相干的，以为思维只是大脑智力的产物，其实是心灵与智力共同决定着你会产生什么样的思想，在很多情况下，心灵往往起着决定性的作用，常常是思维的主宰。

同样的事情，人们的判断有时完全不同，甚至恰恰相反。日本水泥大王浅野一郎２３岁时才从外地逃难般地来到东京。在东京什么都要钱，喝水也要用钱买。看到这种情况有人想：东京这地方，连用点水都要花钱，生活费用太高了，肯定难以久呆。可浅野一郎却想："东京这地方，居然连水都能赚钱。"顿时大感兴奋，开始了创业生涯。同样的情况，有人想的是"连水都要钱"，有人想的却是"连水都能卖钱"。再比如，在口渴时同样看到半杯水，有人的想法是——"怎么搞的，只剩半杯了？谁把那一半喝了？"有的想法则是："谢天谢地，还有半杯水呢！"面对同样不穿鞋的小岛居民，甲推销员的打算是——"糟糕，这儿的人都不穿鞋，我明天就打道回府！"乙推销员却给上司欣喜地回电——"太棒了，这儿的人都不穿鞋，市场潜力真大，我拟长驻此地。"

成功者的思维与失败者的思维往往截然相反。成功者拥有正向思维——积极的、开放的、建设性的、导向成功的思维方式；失败者拥有负向思维——消极的、封闭的、破坏性的、导向失败的思维方式。而决定你是正向思维还是负向思维，主要是正向或负向、积极或消极的心智模式决定的。当一个人对待事物持以乐观、积极、向上的心态，那么你的思维方式也就会变得乐观、积极、正向。否则，就是相反的结果。心智模式、心理态度对思维方向、思维方式有着定向、定性的作用。

由于心理对思维的巨大作用，所以"情令智昏"的现象非常普遍，甚至连大英雄、大人物也逃脱不了情感这张魔网的控制。刘备在关、张遇害后，不听众人甚至诸葛亮的劝告，执意伐吴，结果被东吴陆逊火烧连营七百里，惨遭大败，最后自己也连气带病带羞死在了白帝城！在那一刻，刘备的思维能力都比所有人差吗？他的智力跑到九霄云外去了吗？只是因为情感使他的智商减弱了！吕布"恋妻不纳陈宫谏"，袁绍怜子而不受田丰之谋等等，都是因情所致！

《孙子兵法》上说——“主不可怒而兴兵，将不可愠而致战。”“怒”、“愠”，都会使人失去理智，犯下大错！在战场上，经常看到这样的情况：原本很有头脑，而且也明明清楚不该出战的大将，往往受不了对方的激将，一下改变主意，怒而出战，结果下场很惨。这些都说明：情感，对思维的影响太大了！

恐惧的情绪，可以使人草木皆兵；骄傲的情绪，可以使人目空一切；紧张的情绪，可以使人惴惴不安；愤怒的情绪，可以使人不顾一切，不计后果；急躁的情绪，可以使人心绪不宁，忙中出错……在不良情绪的控制下，人常常会失去了理智、冷静和思考认识问题的客观、缜密，就会不讲科学，就会使“想当然”占据主导地位，就可以把正常情况下、心平气和时能够想通想好的事情思考得一塌糊涂、谬之千里。在那一刻，不管多么聪明、多么灵智的人，他的智商都一下变低了。人们常说：“热恋中的女人智商等于零。”事实上，不管什么人，只要是情感冲昏了头脑，他（她）的智商都会等于零。

第二章　思维能力（4）

常言道，“当局者迷，旁观者清。”为什么当局者会“迷”，而旁观者能“清”呢？因为旁观者置身事外，没有情感因素困惑，所以能思路清晰，把问题看得真真切切，明明白白；而当局者因情所困，反而迷乱、糊涂起来。有的时候，本来绝顶聪明的人，因为是当局者，反而远远不如一个没有他智商高、思维能力强的旁观者。旁观者清而使旁观者智，当局者迷而使当局者愚。这是普遍规律。因而，当我们作为当局者时，要特别善于利用旁观者的“清”、旁观者的“智”。这就需要一种胸襟、一种气度、一种修炼。要做到虚心求教，不耻下问，且能逆耳之言亦耳顺。要高度明确，当你受情感的控制，一意孤行，对别人的一切不合于自己观点的意见都不假思索地反对、批判、拒不接受时，那就是最愚蠢不过的，那一刻，你的思维你的大脑等于染上了病毒。

情令智昏，这正是人性的大弱点。不管是普通人，还是大智大贤之人，概莫能外。这一定要引起人们的高度警觉！一定要坚决避免情令智昏，一定要高度重视心性修炼。

心性的修炼是理智的土壤，是孕育思维能力的沃土。要改变自己的心性，光知道知识是不行的，必须靠修炼。彼得•圣吉说：“在与人激辩时，必须下点工夫审视自己所做的假设及为什么做这样的假设。初学者对于一项修炼所做的努力，往往需要经过一段时间才看清自己所做的；例如在与人辩论之后，才会真正看清自己的假设，并区分假设与原始资料之不同。然而在演练久了之后，这些修炼后来会变成愈来愈自然，并能即时主动反应。”这说明修炼心性是一个过程，不是一蹴而就的。要在自己身上培养起一个监督者，要有冷静、宁静的心性，才能审视自己为什么会这样想，为什么会做出这样的假设。“非宁静无以致远”、“静能生慧”，确有其道理。在今天这个社会，人本来就容易浮躁，更需要心静，更需要培养冷静、宁静的心

性。此外，还应培养严格、严谨、虚心、淡泊、客观、自律、克制、坚毅等心理品质。只有这样，才能保障自己的思维不受情感迷惘的控制，才能时时处于智者的境地。

四、敢思•爱思•多思

难得有人一年会思考二三次以上，我则因一星期思考一二次而驰名国际文坛。

——萧伯纳

常言道："功夫在诗外"。培养思维能力，与此同理，同样是"功夫在思外"。只在思维能力本身打转，未必能够最高效地开发思维潜能。跳出思维能力固有的圈子，才会有异乎寻常的发现。对思维能力开发，帮助最大的"思外功夫"要属"三思"——敢思、爱思、多思。千万不要小看这"三思"，如果你能够做到敢思、爱思、多思，那么你的思维能力不说能够绝对一流，至少可以步入出乎其类拔乎其萃之列。

首先是敢思。"勇气吹开智慧门"，没有"敢"字当头，一切免谈。敢思，就是要敢于独立思考，敢于异想天开，敢于想别人不敢想的。敢思，方能挑战权威，打破常规，打破固有的思维定势，从而产生新思想、新思路、新点子。人们经常倡导要"独立思考"，独立思考难在哪儿？难在独立上！你敢不敢独立去想，有没有这份胆量和勇气，能不能冲破人所固有的、极其顽固的从众定势。要锻炼思维能力，首先要锻炼这种"敢"。

古往今来，任何创举都是冲破了"怕"的制约，扫除了怕别人嘲笑、怕权威评判、怕挫折失败而成功的！弗洛姆说："我相信，认识真理首先不是一个智力问题，是一个性格问题。重要的因素是具有敢说个'不'字，敢于不服从权威的命令和公众舆论的命令的勇气；这种人不再处于熟睡状态，而成为人；他觉醒了，并失去了无能、无用之感。亚当和普罗米修斯是两个伟大的叛逆者，正是他们的'罪行'解放了人类。"敢于说"不"，才会有创见、有超越，有自己独到的见解，超

常的思维。要做到敢思，就要有一种自信，一种如尼采所说的不用别人喝彩，只要自己给自己鼓掌的自信。

敢思，不仅是要敢于独立思考，还要敢于思考难题。人们遇到难题，或者遇到思考中的困难，往往就打退堂鼓，不敢再接着思考下去了。这时的敢也是非常必要的。王安石在《游褒禅山记》中说："夫夷以近，则游者众；险以远，则至者少。而世之奇伟瑰怪非常之观，常在于险远，而人之所罕至焉，故非有志者不能至也。"越难思考的，越可贵，越需要勇气。没有勇气，不敢涉足难题，不敢步入禁区，不敢深入雷区，就不会采撷到丰美的果实，不可能饱览瑰异的美景。在思维上，需要敢闯难区、险区、禁区的勇气，甚至是步入地狱的勇气。马克思说："在科学的入口处，正像在地狱的入口处一样，必须提出这样的要求：'这里必须根绝一切犹豫，这里任何怯懦都无济于事。"但丁说："我不入地狱，谁入地狱！"徐志摩说："智慧是地狱里的花果，能进地狱更能出地狱的才采得着智慧，不去地狱的便没有智慧。"为什么他们都如此青睐地狱、推崇地狱？地狱是常人避之不及，躲之不及，怕得不能再怕的，只要有"下地狱"的勇气，就敢于冒各种巨大的风险，敢于忍受一切磨难，蔑视一切将要发生的不幸……只有这样，才能取得奇伟的"智慧花果"。

在做到敢思后，进一步要做到爱思。爱思就是爱思考，爱动脑，把思考当成了一种乐趣。"知之者不如好之者，好之者不如乐之者。"乐之，容易步入学习的高境界，也容易步入思维的高境界。很多思想家，思考都成了一种莫大的快乐。马克思在那样穷困、艰难的生活里，支撑他的不仅是意志，而且是思维的乐趣，他把思维的殿堂作为了避难之所。

如果把思考作为是一件很痛苦、很枯燥的事，思考就会消极和怠惰，也不可能思如泉涌。当养成了爱思的性格，有了思考的兴趣，那么就不感到苦，也不感到累，就会百倍地执著、百倍地投入，就能越

想越带劲，越想越爱想。而这种投入地思考、倾心地思考，所带来的思考的质量、效率自然是非比寻常了。

当你热烈地追求思维，喜欢思维时，你就已经步入了思维的广阔天地。这是一件最值得庆幸的事。这可能比你学了许多思维方法都更有价值。有了爱思的性格，甚至可以担保，你的思维能力就不愁了，它自然而然就可以得到发展。作为老师、家长，一定要重视保护学生、孩子思维的积极性，要尽量地夸奖、鼓励、表扬他们的思维，使他们对思维产生浓厚的兴趣，越来越喜欢思考。这样思维能力的培养就会事半而功倍。如果扼杀了这种积极性，不喜欢思考，思维能力的培养就会事倍而功半。

无论是敢思还是爱思，都是为了多思。多思即多想，“多想出智慧”。多思，是通向智慧的方便法门。普通人与大成者在思维能力上的差距，从根本上说是没有多思造成的。爱因斯坦说：“学习知识需要思考、思考、再思考，我就是靠这个学习方法成为科学家的。”这话说得多好啊！每个人只要能做到多思，只要在多思上比常人强许多倍，就能成为大师，成为天才。著名物理学家卢瑟福有一次问他的一个学生：“你今天上午准备做什么？”“做实验。”“下午呢？”“做实验。”“晚上做什么呢？”学生的回答依然是“做实验”。对这个勤奋的学生的回答，卢瑟福并不满意。他问：“你整天都做实验，那你用什么时间来思考呢？”

第二章　思维能力（5）

世界首富比尔•盖茨从小就显露出他最大的特点——不停地思考。当母亲叫他从卧室里出来吃饭时，盖茨置若罔闻，甚至整日躲在底层他的卧室里不出来。当家长问他在干什么的时候，比尔•盖茨总是说："我正在思考！"有时他还责问家人："难道你们从不思考吗？"比尔•盖茨的头脑似乎时刻都在高速地运转，这也许是他登上世界首富宝座的根本原因吧。直到现在，微软公司还流传着这样一种说法：和大多数人谈话就像从喷泉中饮水，而和盖茨谈话却像从救火的水龙头中饮水，让人根本应付不过来，他会提出无穷无尽的问题。

李泽楷把他的工作时间大部分都放在了构思公司的发展上。他一天做得最多的事，就是到处不停地踱步，思考集团未来之路。每当有什么灵感时，便从口袋取出记事簿将意念记下。

多思，最能够生大灵感、大创意。因为在思维上追求数量，才能够更好地追求质量。你思考得越多，产生高明的方案的几率就越大。如果思得有限，选择就十分有限，就不可能从中找到最为理想的。一位伟人曾说："当你只有一个主意的时候，那是最危险不过了。"只有通过多思，才能克服自己在思维上的片面性与局限性，才能产生多个方案而从中进行优化选择。不仅如此，拥有多个方案还可以更好地进行"结合改善"，产生更巧妙的优化组合。著名的"头脑风暴法"的四大关键法则主要就是"追求数量"，力求创造一种宽松的激励气氛，使人能够尽情地往四面八方展开思路，只管一条——多多益善，其他一切都抛开不管。

美国一位了不起的策划大师，每天都要求自己必须有十个想法，这是每天必须完成的任务。他说：哪怕十个想法九个都要不得，只要有一个有用，那就很值得了。爱因斯坦也是个多思的行家里手，他

说："我要反复思考好几个月；有九十九次结论都是有错的，可是第一百次我对了。"

人都有惰性，这种惰性妨碍了我们多思。要做到多思，必须克服惰性。我们往往是思维的懒汉，不愿勤动脑筋，不愿多想问题，所以收获很小。可是只要把脑子转动起来，努力地多想，你的智慧水平很快就大不一样了。所以说，多思最能够挖掘人的思维潜能。

怎样做到多思呢？办法很多。比如说，每天都应当有专门思考的时间。专门设有"静室"供自己单独静思之用。我们虽然可以不设"静室"，但是每天都应当有一个自己静心思考的时间。

要做到多思，还要学会给自己激励和压力。在思考时，要有挑战精神，有迎难而上的精神，有坚持到底的精神。很多时候，超越和创新就是在最后的坚持中产生的。自己要给自己加压、鼓劲，一定要多想、多想、再多想，要逼着自己想出多个方案来。一开始只能想一个，就让自己想两个、想五个。可以做一些多思的游戏，如："砖头有什么用途？"回答可以盖房子、砌台阶、垒炉灶、铺甬路……不要想到这儿就止步了，再想，用砖头还能打人，再想想，还可以刻砖画悬挂起来当艺术品欣赏。经过一定的练习，就可养成多思的习惯，思维就会越来越开阔、敏捷，思维能力也就越来越高了！

总之，从敢思、爱思、多思做起，就可以找到一条通向思维殿堂的终南捷径。要提高思维能力，就要把这"三思"功夫修炼到家！

五、法力无边（上）

方法是任何事物所不能抗拒的、最高的、无限的力量。

——黑格尔

方法，是过河的桥和船，是完成任务、获得成功的总关键。黑格尔把世界总结为方法。他在逻辑学中说："方法是任何事物所不能抗拒的、最高的、无限的力量。"方法对头，就会事半功倍；方法失误，往往事倍功半，甚至劳而无功。联合国教科文组织倡导：今后教育的内容８０％—９０％应该放在学习科学方法论、学习方法、推理方法、

搜集资料的方法上。在一切知识中最有用的就是方法性的知识，因为方法最能够转化为智慧、转化为能力。培养思维能力，要重在思维方法的掌握。

整体主义与简化主义相结合，是本书的主导思想。思维方法，很多很多，数不清，道不尽，我不想泛泛地去谈各种思维方法，而是力求从整体出发，抓住最根本、最重要、最管用的告诉大家。

从哲学上看，最重要的是“唯实思维”与“两一思维”；

从策划学上看，最重要的是“整合思维”与“发散思维”；

从成功学上看，最重要的是“目的思维”与“系统思维”。

这六大思维方法，都不是一般的思维方法，而属于战略层面的方法、总法，它的能量、威力比一般的方法更为巨大。真正掌握了这六大思维方法，就能够法力无边，具有“无限的力量”。

１．唯实思维

唯实思维是最根本、最管用，最具科学性的思维方法。

邓小平同志谈到自己时，明确地指出：“我读的书并不多，就是一条，相信毛主席讲的实事求是。”这就是说，掌握了“实事求是”这一条，学会了唯实思维方法，比读无数本书获得的知识和能力更有效。他说：“实事求是是马克思主义的精髓，要提倡这个，不要提倡本本。”“实事求是”，根本精髓在于“实”。邓小平的“摸论”——“摸着石头过河”，其精神实质就是一个“实”字。

柳传志在接受记者采访时曾经说，他做事有几个原则，其中一条是“当确认脚下是坚实的黄土地以后，撒腿就跑”。这与邓小平的“摸论”有异曲同工之妙。“确认”是一切的开始，这种“确认”，就是一种求实、唯实精神。不摸着石头就过河，不踩实了土地就跑，很容易淹了或者栽了。

陈云有句流传极广的名言是：“不唯上，不唯书，只唯实。”唯实，就是唯实际、唯实事、唯实践。中国改革的发端就是从确立“实践是检验真理的唯一标准”开始的。根本的思维方法变革了，才引出了一

系列翻天覆地、欣欣向荣的巨大变革。李瑞环说得好：改革开放以来所取得的一切重大的成绩、成就，靠的就是“实事求是”这个法宝。改革如此，革命亦如此。毛泽东在制定革命路线上为什么能胜过陈独秀、王明这些学历高、资历高、威望高的人？就是因为运用了唯实思维，从中国当时的实际情况出发，才走出了“农村包围城市”的伟大革命道路。如果没有唯实思维，就没有新中国，就没有新中国的今天。可见，唯实思维是多么的根本！

唯实，即要实事求是，尊重事实，跟着事实走，这是科学的最大特点，也是科学思维的最大特点。无论是科学家或是思想家的结论都必须立足于事实。英国科学家贝弗里奇说：“一个训练有素的思想家的主要特点在于，他不在佐证不足的情况下轻易下结论。”这就是说，一切结论都必须基于事实，有充分的根据。

第二章　思维能力（6）

《孙子兵法》是一部誉满全球的巨著。你知道这部宝典的精髓是什么吗？那就是四个字——“知彼知己”。毛泽东说：“孙子的规律，‘知彼知己，百战不殆’，乃是科学的真理。”“我们不要看轻这句话。”实际情况主要分为“彼”与“己”两大方面。“知彼知己”，就是唯实思维的体现。陈云曾说：“难者在弄清情况，不在决定政策”。把彼、己两方面的情况弄清楚了，决策自然而然就容易正确了。相反，弄不清情况，决定就无法正确。

２０世纪７０年代初，伊朗的巴列维国王，做起了世界第三军事强国的美梦。他花巨资从美国、英国、法国购进了大量世界最先进的武器装备，幻想一夜之间变成世界第三军事强国。殊不知，武器买回来了，但从军官到士兵，对这些需要现代科学技术素养才能掌握的先进武器装备，却一筹莫展。据国外专家估计，要培训现有士兵掌握这些先进武器装备，需要７—１０年时间。而待７—１０年后，这些武器又面临着淘汰的命运。这位国王没有唯实思维，不了解实际情况，特别是自身的实际情况，没有充分“知己”，根本无法做出正确的决策，必然事与愿违。

知彼也极其重要。为了知到对方的实际情况，从古至今都不惜花最大代价进行情报间谍活动。《孙子兵法》专设《用间篇》，指出：“故三军之事，莫亲于间，赏莫厚于间，事莫密于间。”孙子把使用间谍，获取敌情，看做是克敌制胜的法宝，成功的大关键。因为只有用间，才能及时、全面、充分地“知彼”。古代有因间、内间、反间、离间、生间、死间、谣间、歌间、画间……在今天，这场没有硝烟的“用间大战”在全世界遍地上演，而且是愈演愈烈。

“没有调查就没有发言权”，没有调查就没有决策权。重视调查，也是唯实思维的体现。毛泽东说：“你对于那个问题不能解决么？那么，你就去调查那个问题的现状和它的历史吧！你完完全全调查明白

了，你对那个问题就有解决的办法了。一切结论产生于调查情况的末尾，而不是在它的先头。”调查是唯实方法的可操作性的好方法。据统计，每投入１元调查费所产生的经济效益是３２元！美国是最重视调查的国家，拥有专业市场调查公司３０多万家，每年市场调查经费高达１０００亿美元。不管多么了不起的策划大师，也要先搞调查，把调查搞扎实。调查有问题，无论多么如意的策划，都只能是“水中月，镜中花”，甚至难逃“盲人骑瞎马，夜半临深池”的噩运。

由上可见，唯实思维方法是最根本的思维方法。

２．两一思维

两一，即对立统一或对立合一。“两一”的概念源自中国哲学。北宋思想家张载说：“两不立则一不可见，一不可见则两之用息。两体者，虚实也，动静也，聚散也，清浊也，其究一而已。”

两一思维，又可叫“两面神思维”、“雅努斯思维”、“对立统一思维”等。古罗马的门神，脑袋前后各有一副面孔，一副注视着未来、前方，一幅看着过去、后方，他一只手拿着开门的钥匙，另一只手却拿着警卫的手杖。“两面神思维”由此得名，其含义就是指能积极地构想两个完全对立的概念、思想或方案，然后把两者和谐地统一起来的辩证思维。

物理学家和哲学家戴维•博姆认为，天才之所以能够提出各种不同的见解，因为他们可以容纳相对立的观点或两种互不相容的观点。托马斯•爱迪生发明的实用照明装置就需要在灯泡中把并联线路与高电阻细金属丝相结合，而常人认为这两样东西根本不可能结合。爱迪生能够允许两种互不相容的事物同时存在，因此能够看到他人看不到的关系，从而有所突破。

《孙子兵法》说：“智者之虑，必杂于利害，杂于利而务可信也，杂于害而患可解也。”杂于利害，也就是运用两一思维，见其利不忘思其害，见其害不忘思其利，这是一种最明智的思维。

通常人们往往习惯于朝着自己的一个固定的方向思考，只见正面，不见反面，只能顺思，不能反思，只能正向思考，不能逆向思维。８０％—９０％的人都是习惯思维的人，很难冲破固有的思维定势。要冲破这个定势，就要特别重视与自己意见相反、相对立的一面。陈云不仅特别强调“关键是要把实事看全面”，而且强调“如果没有不同意见，自己也要假设一个对立面，让大家来批驳。有钱难买反对自己意见的人”。这是为什么呢？人们往往都会自然而然地站在自己的立场上看问题，自己这个方面的思维是绝对不会缺少的，缺的就是反面的思维。设置一个对立面，重视反对意见，就是本来没有“两”而努力制造出“两”来。这一点至关重要。管理学大师彼得•德鲁克也特别强调反对意见的巨大价值，认为“决策过程中应遵循的第一个准则是：如果没有不同意见，就不要忙于做决定”。

罗斯福总统非常善于激发他所需要的正面或反面的“两”方面的不同意见，每当他面临重大事件时，总要把人叫来说：“我想让你替我研究一下这个问题，但一定要保密。”罗斯福清楚地知道，只要他请助手保密，这个问题很快就会传遍华盛顿的每个角落。然后，他又将持反对意见的人叫来，让他们去研究同一问题，也要求他们“保密”。这样就能搜集到不同意见，从不同方面去认真考虑一个问题，打破某一种思维定势，免受某一种意见的左右。

运用两一思维的操作性强的方法就是“太极三思法”，即正思——反思——合思。正思、反思，即“两”，最终还要充分合思，达到“一”。在考虑问题时，既要正思思得彻底，又要反思思得彻底，最后再将正、反两个方面结合、融合起来进行思考。这样做，就会决策更正确，方案更高明！运用“太极三思法”可采用多种方式，比如可采用“优化辩论”的方式。一般的辩论，只是两方各持自己见解的“两军对垒”，优化辩论则不然，它与目前盛行的辩论有两大不同之处：第一，在第一轮辩论之后，马上进行换位辩论，刚才辩正方的辩反方，辩反方的则辩正方。这使人不仅从自己的立场去看待、分析问题，而且很

快转向从对手的立场上去看待、分析问题。对同一个问题就会产生两种不同看法、不同辩护，至少有部分不同。同时，经过这样的训练，就会大大有利于养成“两面神思维”的习惯。第二，在经过两轮辩论之后，双方在正、反两方的基础上进行合思竞赛，看谁最能够把两个对立的方面巧妙地结合、高明地融合起来。越善于合思，就越能得出超越正、反两个方面的更高明的见解。这种方式，不仅能够最好地锻炼人的思维能力，而且也最能够产生高见创见，产生奇谋妙计。如果现在的辩论能够采用这样的模式，那么效益就远不是现在的样子了。

由上可见，两一思维法是最高明的思维方法。

第二章　思维能力（7）

３．整合思维

策划的定义就是：整合所有资源，制定最佳方案。没有整合，就没有任何一个高明的策划。

世界的万事万物无不是组合而成的，发明创造也多源于组合。大科学家爱因斯坦说："组合作用是创造性思维的本质特征。"爱因斯坦并未创造关于光的能量、质量或速度的概念，而是以一种新颖的方式把这些概念重新组合起来。"一个新想法是旧的成分的新组合"、"没有新的成分，只有新的组合"被越来越多的人们所认同。整合就是一种高层次的"组合"，它高于一般的组合，是在一个总体目标统帅之下的完整的组合，是许许多多组合的融合，是"大组合"。整合思维，就是把不同方向、不同距离、不同角度、不同方面的元素思考在内，形成一股巨大的思想激光，直射一个特定的目标。因此它能产生原子裂变般的巨大效应，产生前所未有的思维大创新。

整合主要在于整合资源。有物质资源，精神资源；有有形资源，无形资源；有显性资源，隐性资源；有自身资源，外界资源……总之，自身、社会、自然的方方面面的资源都无所不包。例如，社会心理、社会时尚、地方风俗、某种心态与情结甚至是宗教信仰等等，都是整合的对象。整合，既要整合有形资源，更要整合那些无形资源。无形资源往往被忽略，但它们的价值有时超过了有形资源。

怎样才能运用整合思维，整合所有资源呢？必须"跳出来"、"站得高"。"跳出来"，才能全面地认识自身的各种资源和优势，才能跳出常规的思维框框。"站得高"，便能看得远，视野开阔，全局在胸，高屋建瓴，高瞻远瞩，获得"会当凌绝顶，一览众山小"之效，不仅能看到自身的资源，还能看到周边的资源和整个大环境的资源和优势，从而整合一切势能，制定出最好的方案。

整合思维法是策划学上最重要的思维法，在后面“谋划能力”一章还要讲到。整合思维要在发散思维的基础上进行，下面就谈谈发散思维。

4．发散思维

发散思维，就是从某一点出发，任意向各处发散，就像车轮的辐条一样，向八方辐射。它是一种冲破一切禁区、一切束缚、一切禁锢的开放性思维，既无一定的方向，也无一定的范围，它最能产生创造性设想，因此不少人把发散思维作为创造性思维的核心。侧向思维、多向思维、横向思维等，都是发散思维的变形和亚种。

发散思维，从横向、纵向、顺向、逆向等不同角度、不同方向来思考问题，做到视野开阔、视角广大，不局限于一面，不死守“唯一的答案”，“不一条道跑到黑”。它常常能够出奇制胜，绝处逢生地解决难题。

例如，某商场失窃极为严重，想出种种招数均未能奏效。最后，商场请来策划专家出了一计：聘请“小偷”前来偷窃，演出一幕幕“失手被擒”遭到严惩的好戏，使真正的小偷们认为该商场防范极严，个个闻风丧胆，失窃率因而大大降低。这就是运用发散思维法产生的妙计。

再如一例：以前，圆珠笔笔芯写到２０万字左右就要漏油。针对这个难题，许多国家的圆珠笔生产厂家都投入了大量的人力物力来研究。这些研究的思路不是延长滚珠的磨损寿命，就是如何提高油的质量……多年来，这个问题一直都没解决。在众多专家一筹莫展之际，一个日本的年轻人却另辟蹊径，想出另一条思路——圆珠笔写到２０万字要漏油，那干脆让它写到十八九万字时就正好用完。原来令人大伤脑筋的漏油问题，就迎刃而解了。思路决定出路。想不到就想不到，想到了觉得太简单了。

发散思维，特别强调思维的角度。角度不同，得出的结论相应不同。有两个人，同时看到店门口挂着一块匾，一个说匾上的字是红色的，另一个说是黑色的，争得不可开交。原来太阳光从一边射下来，

所以从一边看是红色的，另一边照不到，自然是黑色的。我们看问题，既要平视、斜视，又要侧视、仰视，从不同的角度去看，才能够跳出框框，把握全局。一位著名的科学家谈到科研的秘诀就是：要让不同专业的人在同一个桌子上吃饭。不同学科、不同专业的人在一起研究，彼此往往都会从不同的角度来思考问题，经过碰撞又会产生解决问题的新角度。这其实也是发散思维的一种集体运用方式。

发散思维，使人张开思维的翅膀，从各个方向、各个角度去想，这可以使思维变得更加丰富、灵活、新颖、优化。你想的角度越多，得到最佳方案的几率就越大，就越能产生许许多多的新思路、新出路，越能提出一些别出心裁、一语惊人的新见解，使问题轻松而奇迹般地得到解决。因此，发散思维和整合思维一样，也是有效的思维方法。

六、法力无边（下）

不管黑猫白猫，抓住耗子就是好猫。

——邓小平

１?目的思维

“不管黑猫白猫，抓住耗子就是好猫。”这是有名的“猫论”，其精神实质就是目的思维。目的思维，就是对准目的想，一切以目的为转移，不管采用什么法子，只要达到目的——“抓住耗子”就好。“猫论”听来简单，可是它所体现的目的思维，既最为宝贵，又常被忽视。

有一家大商场的电梯过于陈旧，运行缓慢，顾客经常抱怨在电梯前等的时间太长。如果要改装新式电梯，必须花几千万元才能办到。后来，该商场只用了不到一百元，就把难题解决了。怎么做的呢？他们在电梯前放上了舒适的坐椅、躺椅，还有鲜花、茶水，还放上各种最新的杂志，还有一面正衣镜……如此一来，顾客们抱怨等电梯时间过长的投诉就一下少了，一个要花几千万元的难题就解决了。在这件事情上，要始终明确：什么是目的？不使顾客为久等电梯而抱怨就是目的。只要对准这个目的，想法子不让顾客抱怨就大功告成了。

第二次世界大战期间，海洋上航行的船常常遭到德国轰炸机的袭击。一个商船在讨论是否架设高射炮的问题上，形成了“主张架设”和“反对架设”两种看法。反对架设的人提出：商船在海洋上航行摇晃得比较厉害，在船上用高射炮射击是不容易命中的。从其他商船架设高射炮的有关统计来看，击中敌机的命中率只有４％。所以架设高射炮得不偿失，不应架设。主张架设的人提出：一个时期以来，据统计，未架设高射炮的商船，被击沉的比率高达２５％，而架设了高射炮的商船，被击沉的比率仅为１０％。所以，应该架设。当你心中的目标没有异化——不是去考虑能否击中敌机，而是对准如何防治被击，那么答案就不言而喻了。

因此，目的思维，首先要弄清需要紧紧盯住和瞄准的目的是什么。然而，人们常常在思考问题的开始，或者是思考的某一个阶段上，目的开始了偏离，而当事人对这种偏离却没有察觉。聪明的做法是首先明确目的，然后始终以目的为导向，严格根据目的来确定哪一种办法哪一种思路能够更好地解决问题，在思考的过程中力求避免各种干扰。

第二章　思维能力（8）

在具体工作上，目的思维就是成果思维，为目的就是为成果。彼得•德鲁克在《有效的管理者》一书中所讲的五个提高有效性的办法之一就是“为贡献为成果而工作”。如果能够明确这一点，可以大大减少我们的低效甚至无效的时间和精力，把全部时间、精力都用到刀刃上。

据报道，在西方国家已有越来越多的人因太聪明而找不到工作，而一些雇主为免于误请一些过于聪明的员工，纷纷要求应征者找工作时做一份智力测验，太高分者会即时获赠一句：“送客！”这项测试名为“旺德利人事测验”，它为不同行业制定出不同的智力标准，如果测试者的得分高出或低于一定范围，便会被视为不适合这份工作。因为对该行业，智商过高的人，会感到工作沉闷，很快会辞职，而智商低的人则要耗用更多的资源培训，两者都会浪费公司资源。选才，要选自己的行业、自己的公司最适合的人才，而不是智商越高越好，这就是有目的思维的表现。而中国的企业，盲目地追求高文凭，一家公司连打扫清洁、管库房也要硕士，这种思维方式实在是太有问题了。

邓小平的“猫论”虽然流传很广，但是“猫论”思维真的成为中国人的一种思维方式了吗？没有。这是许多人思维水平差的主要原因，也是许多人难以获得成功的主要原因。成功就是实现目的，没有目的思维，必然很难获得成功。

总之，对准目的，根据目的，以目的作为衡量正误、优劣的唯一标准，这种目的思维，是获得成功的根本思维大法。

２．系统思维

系统，即由两个以上的要素组成的整体。系统的各要素之间，要素与整体之间以及整体与环境之间都存在着一定的有机联系。

系统思维要在目的思维的基础上进行，要对准系统的总目的。

“不谋万世，不足谋一时；不谋全局，不足谋一域。”系统思维，就是不就事论事，不头痛医头，脚痛医脚，而能把握全局，既见树木又见森林，不仅考虑现在，而且考虑未来，不仅考虑眼前得失，而且考虑长远利益。

《纽约客》一幅卡通漫画：有一个人坐在椅子上，推倒左边的一个大骨牌。他告诉自己：“我终于可以松一口气了。”然而他没有看见那骨牌正要倒向另外一个骨牌；而后又倒向另外一个，一个接着一个，骨牌链最后将绕一圈从他的右边击中他。很多时候，在恶果没有显示之前，往往呈现出良好的假相。而当恶果最终爆发时，你难以想象祸根就是在这之前自己亲手栽种的。

系统思维是一种动态、互动的思维方式，它将各种现象、事物都看成是互相牵连的，彼此相关的。在整个系统中，往往一个不易察觉的小小的行动或要素，也可以牵一发而动全身，产生巨大的影响。宋太祖赵匡胤就很有系统思考的眼光。他的姐姐长公主，一次穿着贴有翠羽的衣服来到皇宫拜见宋太祖，姐弟相见，家常话说完，太祖对她说：“你该把这身衣服给我留下，今后不要再做这类衣服。”长公主说：“我这衣服也不算特别，这也没用多少翠鸟的羽毛？”但太祖想得很远：“只怕后宫诸妃、亲戚、甚至乡里妇女转相仿效，翠羽涨价，百姓以卖羽取利，杀生日益增多，实际都是你带的头。”赵匡胤确实高明，看到了这一点会导致一个系统的连续动作。他姐姐穿贴用翠羽的衣服，事虽不大，但经过系统的连续放大，那产生的效果就不能小视了。

系统思维，要善于把握全局，着眼长远。这就需要“跳出去”、“站得高”。俗话说：“不识庐山真面目，只缘身在此山中。”只有“跳出去”，才能看到庐山的全貌。也就是说，“跳出去”能够避免只看到系统的某一部分，而认清系统的各个部分，把握整个系统。“跳出去”不会局限，不会狭隘，不会就事论事，从“当局者”转到“旁观者”的位置上来看问题、想问题。王志纲的每一个案例的精彩之处、过人之处都在

于他不是就事论事：搞房地产，不是就房地产讲房地产；建大桥，也不是光想到建桥；搞世博园，也不是只盯着世博园……他的思维方式都是“跳出去”的方式。王志纲的那句名言——“房地产不等于钢筋加水泥”，其精神不仅适用于房地产，而是适用于任何领域。这句话就蕴含着“跳出去”的思维方式。亚历山大之所以能够解开“哥顿神结”，就是因为跳出了老老实实解线圈的框框，用宝剑一下就把线圈斩断了。这就是运用了“跳出去”的思维方式。柳传志有个有名的“站出画外看画”的理论：“看画，退到更远的距离，才能看得清楚。画油画的时候，离得很近，黑和白是什么意思都分不清楚，退得远点，能明白黑是为了衬托白，再远点，才能知道整个画的意思。”跳出画之外才能够更好地看画，跳出事之外也才能够更好地想事。

不仅要“跳出去”，还要“站得高”。站得高才能看得远，视野开阔，全局在胸，高屋建瓴，高瞻远瞩，也才能获得“会当凌绝顶，一览众山小”之效。系统思维不能仅仅着眼于眼前，必须面向未来、面向长远。如果站得低，就难以看得远，往往会鼠目寸光。“站得高”，既能看到过去、现在，又能看到未来，而且能够把眼前与长远的关系统一起来考虑，进行系统的运筹和思考。“站得高”，才能够制定好战略，从而才能制定好战术。系统是分层次的，有大系统、小系统，有母系统、子系统；只有在大系统、母系统确定后才能够谈得上小系统、子系统。只有制定出了正确的战略，才可能制定出正确的战术。

以上所讲的思维方法，都是最根本、最重要的思维方法。如果能够很好地把握这些思维方法，你就能拥有很高的思维能力，就能成为“力量无边的人”。

第三章　创新能力（1）

——所有天才的资本

一、唯有创新高

我总以为，世界上的一切是人创造的。我们的生活是创造的生活。

——张伯苓

创新，即创造新成果的本领。新成果，不仅包括新技术、新产品，还包括新思想、新观念、新理论、新方案、新点子等等。

古人说："万般皆下品，唯有读书高。"在今天，应该说："万般皆下品，唯有创新高。"读书是为了创新，研究也是为了创新，创新是最高的价值取向。

自古以来，创新都是社会发展最强大的推动力。正是由于人类在各个方面、各个领域的不断创新，人类才得以从原始蒙昧状态进入今天高度文明的社会。当初，人类的生存条件比起很多动物来要恶劣得多，随时都有被野兽吞噬的危险。当所有的人遇到野兽选择的都是逃跑时，有人第一个捡起身边的石块掷向野兽，这个举动就是创新。后来，又有人第一个把石块打磨得非常锋利，这样更能致野兽于死地，这就是开始制造工具，更是创新了。人类就是靠一代又一代的层出不穷的创新，才得以生存、发展，从而成为万物之灵，成为地球的主人。特别是到了近现代，科学技术上的创新使人类圆了一个个美梦，实现了一幕幕神话。顺风耳、千里眼，上天、入地，无所不能，人类甚至可以像上帝、像女娲那样复制、制造人类自身……这些创新，为我们打开了一扇通向五彩缤纷、神奇莫测的美妙未来的大门。纵观整个人类史，就是一部宏伟的创新史。

动物依靠本能活动，永远无法改变自身的命运；而人类依靠创新活动，能够不断发展、不断进步。创新是人区别于动物的根本所在。

没有创新，就没有人类的今天；没有创新，就没有人类的未来。

在知识经济时代，创新更为可贵，创新的重要性远远胜过原料、厂房、资本。许多专家、学者都尖锐地指出：在激烈竞争的今天，不创新，就死亡。江泽民说：“创新是一个民族进步的灵魂，是国家兴旺发达的不竭动力。”假若这个灵魂没有了，这个动力失去了，任何一个民族、国家就只能亦步亦趋地跟在别人的后面。如今，国家有了“头脑国家”与“躯干国家”的划分。“躯干国家”只能沦为“头脑国家”的附庸，而“头脑国家”所倚仗的正是一套运作良好的国家创新系统，所凭借的正是极其强大的国家创新能力。２００６年１月，胡锦涛总书记在全国科学技术大会上发出了把我国建设成为“创新型国家”的号召。我们已经进入到了全民创新的时代。民族命运、国家前途，全系于创新。

创新是新的经济增长和价值倍增的关键所在，是企业发展的关键所在。比尔•盖茨视企业技术创新为命脉，每年均拿出销售额２０％的经费投入科研，因为他深知科技创新是企业长盛不衰的源泉。如果不进行创新，你的产品没有独创性，没有自己的特色，就很难在市场上立足。为什么别人要买你的东西呢？只有提供独一无二的，独特的东西，才能够占有市场。光有产品创新还不够，还要有出色的广告。在今天，好酒也怕巷子深。广告需要创意，创意即是创新。企业的种种竞争，归根到底在于创新的竞争。

创新不仅是决定国家竞争力、企业竞争力的根本关键，也是决定个人竞争力的根本关键。

人才胜于庸才，天才胜于人才。天才最有竞争力。衡量天才的标准不是其他任何东西，而是创新。康德说：“独创性必然是天才的基本特征。”别林斯基认为：“天才永远以其创造开拓新的、前所未有或无人意料到的现实世界。”舒曼把人才与天才作了明确的区分：“人才进行工作，而天才进行创造。”为什么施以“超常教育”、“资优教育”的神童们，长大后却泯然如众，没有像人们所期待的那样放射出璀璨的光芒？就在于他们缺乏创造性，失去了天才最大的资本。爱因斯坦、爱迪生，连普通学校都不欢迎，甚至被贴上“弱智”、“傻瓜”的标签，但

他们超人一等的创新能力却造就了他们的无比伟大、无比辉煌。创新能力是天才的最大资本，是个人竞争力的最大源泉。

创新，出没于世间任何一个领域。任何一项伟大的成功，都少不了它的参与。不管你想在哪一个领域发展，都需要创新。

你若是想在科学领域发展，必须创新。放眼历史，从牛顿到爱因斯坦，从哥白尼到达尔文……哪一个伟大的科学家不是靠创新而获得大成的？所有诺贝尔奖获得者，无一不是了不起的创新大师。

不要以为只有科学领域才需要创新，各个领域都需要创新。在政治领域获得成功，同样靠创新。毛泽东能够成为伟大领袖，不是靠资历，不是靠学识，不是靠声望（他搞“山沟里的马列主义”，其影响当然不如在大城市领导工人和学生运动的领袖），而是靠他非凡的创新能力。那些比他资历深、学识高、声望大的人，却缺乏创造性，一味死读书、读死书，一味克隆、照搬苏联模式，把中国革命拖向深渊。毛泽东的伟大正是在于他创造性地把马克思主义与中国革命的具体实际相结合，提出了“农村包围城市”、“武装夺取政权”的大创意。如果没有这种创新，就不可能有中国革命的胜利。作为总设计师的邓小平，使我国取得了举世瞩目的惊人成就，同样靠的是创新。他所举起的“改革”大旗，不正是推崇创新的旗帜吗？改革就是革旧立新，改变旧有的过时的一切，走新的路子。这条创新之路，从打破最扼杀人的创新精神的“两个凡是”时就开始了。邓小平的许多创新都意义巨大。比如“一国两制”的伟大创新，解决了和平统一祖国的大难题，也为世界和平做出了大贡献……可见，在政治领域，要做出一番惊天动地的伟业，也极其需要创新。

在学术上，同样要靠创新，才能坐学术泰斗之宝座。胡适在当时，其学术功底比起同道并非最高深，甚至在很多方面表现得都比较平庸。他的诗才不行，也写不出什么像鲁迅《狂人日记》那样的小说；学着考证印度古史诗，一旦有高人介入，只得灰溜溜退出。但是他敢于创新，善于创新。他对中国文学史、哲学史的了解肯定比不了

同时代的专家，但唯有他首先写出了《白话文学史》和《中国哲学史大纲》；他没多少文学天赋，却第一个提出用白话代替文言的必然性，由此成为“文学革命”的主将；他从杜威那儿学到的哲学非常浅薄，但他却能够估计到这些思想对中国当时精神世界的巨大冲击力，从而使他成为“五四”新思潮的倡导者，享受当时国人导师的尊荣。胡适最大本领就在于创新，就在于能开“风气之先”，敢于“第一个吃螃蟹”。凭此，其大师地位固矣。梁启超先生十分推崇的治学之道就是：“研精学问，标新领异，以自取重。”标新领异，引领时代新潮流，自然而然就能获得巨大的成就，获得世人的重视。

要在文学艺术殿堂上大有作为，也必须凭借创新。文学要讲创新。巴尔扎克的一句名言早已广为传诵：“第一个形容女人像花的人是聪明人，第二个再这样形容的是傻子。”现在的文学作品都纷纷打出旗帜，标榜自己的“原创性”。没有创新，就没有生命力。艺术上，也是以创新为灵魂。齐白石大师称：“学我者生，似我者死。”侯宝林创造性地把戏曲艺术引入相声，成为一代相声大师；蔡志忠利用创新的组合法，把中国古典文化与漫画相加，加出了亚洲最杰出的漫画家之桂冠；陈鲁豫一改播音的平平板板的形式，创造性地“说”新闻，声名鹊起。

第三章　创新能力（2）

创新，还可以超越领域的局限，把一个领域的成果放置另一领域。这种“放置”，就是在用途上的创新。可口可乐，原本只是一种用于镇静治头疼的苏打药水，有人创造性地将之作为一种饮料来卖，这就是今天征服世界、席卷全球的棕褐色饮料，铸造了每年创造几百亿美元财富的帝国。尼采的超人学说，战争贩子希特勒把它作为杀戮的理论工具，而到了鲁迅先生手中则成为唤醒民智的利器。伟哥最初是用来治疗咽炎的药物，后来却因为它的副作用可以治疗阳痿，而风靡全球，获得暴利……

总而言之，不管是谁，不管在什么领域，要获得大的成功，关键都在于创新。创新能力是未来成功者的核心能力。

二、创新有时很简单

天才的精髓在于利用最简单的想法。

——贝玑

创新的神奇能量令人叹为观止，而它并非像人们想象中那么高深莫测。

历史上的苏秦，他的创意是“合纵抗秦”，不就是让六个国家联合起来对付一个秦国吗？这是何等简单，只不过人们没认识到，或者认识到了不去实践罢了。但就是这个大创意，使苏秦一下子就“朝为田舍郎，暮登天子堂”，身佩六国相印，权倾天下。

欧洲一体化的创新，听来高深、玄妙，其实不过是欧洲各国取消关卡，畅行无阻，币制统一之类吗，都是些一听就能懂的东西。然而别人没认识到它的意义，只有莫尔一个人认识到了，并下决心去实践它。莫尔的这个大创意，可以最好地保障欧洲和平，促进欧洲的发展，莫尔因此被尊为“欧洲之父”。

诸葛亮的“隆中对”，评价何等之高！说来也简单，不就是跟吴国联合起来一块打曹操，实现三足鼎立，三分天下。但就是这个简单的

创意，使得刘备登上了帝王宝座。

解决中国农业难题，一下子地里多长出许多粮食的创意——“包产到户”，竟然是几个农民想出来的。现在听来不是也十分简单吗?

一家味精公司很想增大本产品的销量，就悬赏创意。很多人左思右想，也想不出什么好办法。一个家庭主妇拿出了她的创意：在味精瓶上多开几个眼。一般人洒味精，都没有精确计量，随便晃几下就行了。味精瓶上原来有四个眼儿，增加八个眼儿，那么每次用量就要增大很多。味精消耗得更快，产品的销量不就变大了吗? 如此有效的创意，却又如此简单。

在阿拉伯国家，穆斯林教徒无论居家或外出，每天祈祷从不间断。祈祷时一定要面朝圣城麦加，旅行在外，一般都要随带一块小地毯以便祈祷时用，同时还要费神辨别方向。精明的范德维格便将指南针巧妙地嵌入地毯，并把指南针稍加改动，不是指向正南正北，而是指向圣城麦加方向。这样一来，教徒不管走到哪里，只要把地毯一铺，就可找到圣城的方位，方便祈祷。“指南地毯”投放市场后，立即被教徒们所接受，成为阿拉伯国家和地区的抢手货。把地毯和指南针两样东西组合起来就是一个“指南地毯”的创新了，你说简不简单呢?

司马光儿时救伙伴的故事，妇孺皆知。小伙伴掉到水缸里，眼看就要淹死了，别的伙伴呼叫大人来救，而司马光拿起石头把水缸砸烂，小伙伴马上就得救了。好的创意说出来很简单，很好理解。司马光不过就是思考问题的角度不同，别人想的都是如何使人脱离水；而司马光反方向去想，想的是如何使水脱离人，创意不就出来了吗?

……

不管是治国兴邦的大创造，还是解决生活难题的小创意，许多都不复杂，都不深奥。

创新，往往是简单的深刻。常人所囿往往是复杂的肤浅，许许多多在本专业内研究几十年的专家穷其心血而无大的建树，也多半是因为复杂的肤浅绊住了脚，捆住了手。

创新不复杂，创造很简单。那为什么大多数人想不出、想不到这些创意呢？几乎所有时代的心理学家们都发现成人欠缺创造性。他们针对４５岁的年龄层进行创造性测验，结果只有５％的人被认定有创造性。接着又在２０—４５岁之间的成人进行创造性测验，结果竟然也只有５％的人合格。这个结果令心理学家们万分沮丧，几乎就要判定创造性是特殊人物才具有的。但是，接下来的测验却令人鼓舞。因为在１７岁年龄段的结果达到了１０％以上，更惊讶的结果是，５岁的儿童中，具有创造性的人竟然高达９０％。它表明，人们的创造性是生来就有的。只是随着年岁的增长遭到了教育、文化、社会环境等等的抑制而已。有理由认为，就是在抑制状态下，人的创造性并没有彻底丧失，而是处于潜在状态，未曾发挥而已。

５岁孩子具有创造性的占９０％，４５岁成人有创造性的才５％，这不仅说明创造性本来人人都有，同时也说明现行教育不仅不能培养创造性，反而会严重地扼杀创造性。为什么禮童有创造性呢？儿童对周围事物有强烈的好奇心，丰富的想象力，敢想敢说，什么都想尝试。成人丧失了好奇心，不敢想不敢说不敢试。没有了创新精神，创新就由简单变得困难了。

创新首先取决于创新精神，此外还取决于思维方式。具有了创新性的思维方式，创新就变得异常简单。司马光砸缸不过是运用逆向思维的结果而已。创新性思维方式对创新力的巨大作用，使创新力成为可以培养的能力。美国麻省理工学院早在１９４８年就开设了“创新力开发”课程。日本自２０世纪５０年代中期，各县都创办了“星期天发明学校”，１９７４年又创办了“少男少女发明俱乐部”，开展创新思维的训练。学生经过学习培训以后，发明创新的效率提高了１０倍！只要多多学习创新型的思维方式，谁都能成为一个富有创新的人。

创新还需要对生活敏锐的观察力和感受力。鲁班上山抓野草，将手划破了。他细心观察，发现叶子两边长着许多小细齿。这件事引发了鲁班的思考，锯子就这样发明了。在鲁班之前，肯定会有不少人碰

到手被野草划破的类似情况，为什么单单只有鲁班从中受到启发，发明了锯？大多数人只认为这是一件小事，不值得大惊小怪。同样坐在苹果树下，牛顿可以发现万有引力定律，而其他人则碌碌无为地等着吃苹果。个中差异就在于是否有敏锐的思考力。创新最需要的是强烈的好奇心所推动的认真观察、思考和钻研。

创新完全可以融入我们的生活。只要不满足于“驴推磨”式地打发日子，保持着儿童的好奇心、发现欲，就连做家务劳动都可以有“发明”有“创新”。例如，可以想出各种菜肴的新做法，某种挂窗帘的新方式，拖地板省力的新方法，等等。善于使每天都有一个小发明或小发现的人，既能够给生活不断带来新鲜的感受和创新的愉快，又能逐步获得创新的人格、创新的兴趣、创新的习惯、创新的思维方式，从而增强有所发现、有所发明、有所创造的创新能力。

第三章　创新能力（3）

创新真的不难。

三、创造性学习

如果教师的聪明才智“深化”到培养每个学生“创造性的能力”上来，如果教师所讲的话善于激励学生投入创造性的能力的竞赛，那么，学校里将不会有一个平庸的学生，理所当然地，生活中也将不会有一个不幸的人。

——苏霍姆林斯基

学习的效益大小，决定了一个人的成就大小，而学习方式的优劣，决定学习效益的大小。学习的方式，从不同的角度，有不同的分类。总的来说，学习方式分为两大类：一类是继承性学习，另一类是创造性学习。

联合国教科文组织国际教育发展委员会所作的报告《学会生存》指出：“教育具有开发创造精神和窒息创造精神这样双重的力量。”如果我们不实施创造性教育，就会窒息人的创造精神。传统教学方式下的学习，属于继承性学习，继承已有的知识、文化。单纯的继承，必然窒息创造精神。创造性学习强调在学习过程中绝不单纯继承已有的知识，而是更注重培养创新精神、创新能力。

西方学生的创新能力普遍强于中国学生，这多半是由于不同的教育方式、价值取向造成的。我们学校教育看重的是分、分、分，是掌握了多少知识，而西方教育看重的是会不会动脑筋，不论是学生、教师还是研究人员，他们常常赞扬的就是说某人有“Ｉｄｅａ”。一位中国老师曾问一位著名的牛津哲学家：“你认为最好的学生应该是什么样子？”她的回答竟然是：“最好的学生就是能教给我一些东西的学生。”这个回答令中国老师十分惊讶。其实，完全不必惊讶，这不正是老祖宗孔子所特别提倡的“教学相长”吗？孔子对他的首席大弟子颜回不太满意，认为：“回也非助我也，于吾言无所不悦。”颜回是个“凡是

派”，凡是孔子说的，他都喜欢。孔子反而很不满足，认为对自己没帮助。怎么才叫有帮助呢？子夏向孔子请教，子夏不是一味接受孔子的回答，而是从孔子的回答中再引发出新的思想。孔子马上大喜过望，赞道：子夏啊！你真是能启发我的人，我可以同你讨论诗了！

我们虽然经常讲“教学相长”，但都是传统的理解。在今天，要认识到“教学相长”的模式实际上是创新教育、创新学习的新模式。要“相长”、要追求学生有助于老师，就要鼓励师生间的平等讨论，鼓励学生提出自己的不同见解，对学生所说的老师没说到的观点大加称赞……孔子对学生的提问、发言持鼓励态度，还准许自由联想，从一个问题跳到另外一个问题。相互讨论，相互启发，相互激励，这最能培养人的创新兴趣、创新热情、创新精神。

只要改变了旧有的教学模式，就能够培养创造性。同样，如果我们改变了旧有的学习模式，就会在创造性的培养上大见功效。怎样变传统的继承性学习为创造性学习呢？创造性学习主要有以下几种类型：

１．问题学习

爱因斯坦说：“提出一个问题往往比解决一个问题更重要，因为解决问题也许仅仅是一个数学上或实验上的技能而已。而提出新的问题、新的可能性，从新的角度去看旧的问题，却需要有创造性的想象力，而且标志着科学的真正进步。”

以前，我对爱因斯坦这种说法有些怀疑：提出问题比解决问题更重要，有些夸张了吧。但如今方认识到爱因斯坦的这一说法真是大智大慧之言！提出问题，预示着新的发现、新的突破。没有问题的提出，就永远不可能解决问题。所以，海森堡也说：“提出正确的问题，往往等于解决问题的大半。”巴尔扎克更说：“打开一切学科的钥匙都毫无疑义地是问号；我们大部分的伟大发现都应归功于如何？而生活的智慧大概就在于逢事问个为什么？”

我国的传统教育恰恰相反，根本不重视“提出问题”的教育。从小到大，学生只有死记硬背老师所说的东西的份儿，从没有鼓励养成好问的习惯，培养提问的能力。爱提问的学生反而遭到老师的反感和讨厌。

原复旦大学校长杨福家说：最伤脑筋的是国外学者来访作报告交流时，下面的听众往往没有人提问，鸦雀无声。而国外，学生提问却极其踊跃，场面热烈。我们的学校都是一个模式：教师在上面讲，学生在下面乖乖地听、记。这与创造性学习是格格不入的。

为什么心理学家测试人的创造性时发现９０％的５岁孩子都有创造性，而到了２０岁以上只有５％有创造性呢？为什么会出现受教育越多创造性越差呢？只要看５岁的孩子与２０岁的成人有什么区别，你就可以毫不费力的找到答案。一个５岁的孩子，见到什么都爱发问：“爸爸，这是为什么？”“妈妈，那是为什么？”小孩喜爱提问、对周边一切都充满了永不衰竭的好奇心，成年人则不能如此，所以小孩子比成人更具有创造性。现有的学校教育用“标准答案”束缚人，使学生“走进学校是个问号，走出学校是个句?”，变得不敢提问题、不愿提问题、不会提问题，所以才会受教育越多创造性越差。

问题学习，不仅指提出问题，还包括解决问题。解决问题，能够最好地锻炼思维能力、创造能力。同时解决问题的学习，还最能激发人思维、创新的积极性。杜威说：“如果给学生一种问题，这种问题的解决使他立刻得到一种成功的意思，和好奇心的满足，他就要把所有的能力都倾注到工作上去；目的自身就能供给一种必要的刺激，使他自愿坚劳耐苦。”如此一来，学生就会主动地勤动脑、爱动脑。而传统教育只让人死背一箩筐的知识，只能按照规定的答案答题，被唯一的答案紧紧地束缚了头脑，不仅不能锻炼思维能力、创新能力，久而久之，创新的活力、创新的热情、创新的积极性统统烟消云散，往往还不如当初没有进校门之前。所以学校才会造就出只知道照搬标准答

案，遇到实际问题束手无策，即“笔下虽有千言，胸中实无一策”的书呆子，才会有“百无一用是书生”的说法。

问题学习的考评方法与传统考试大不一样，传统考试的答案是唯一的，而问题学习鼓励学生想出许许多多的答案，特别是鼓励学生想出老师没有想到、书上没有说到的第二、第三、第四甚至更多的新答案。这样的学习，才能够培养出胸有实能、腹有良策的创造型人才。

２．批判学习

批判思维是创造性思维的重要组成部分。进行批判学习，能够最好地发展批判思维，培养独立思考能力。现在的学习方式，光是死记硬背，“读死书、读书死、死读书”，只能把人的脑子管死、变死。批判学习，不是把东西填充在你的脑袋里，而是让你的脑袋长在自己的肩膀上，自有主张、自有头脑。

读书时，既要吸收，又要批判，绝不生吞活剥，死记硬背。“尽信书，不如无书”。提出“厚黑学”的鬼才李宗吾先生就是个很会批判学习的人，他提出了读书三步骤——“以古为敌”、“以古为友”、“以古为徒”。这种方法，实际上就是“以书为敌”、“以书为友”、“以书为徒”，特别强调要批判性地读书。

第三章　创新能力（4）

“以书为敌”，即把书当做劲敌，寻书中的疏漏，加以批驳。“以书为友”，即把书当做是朋友，相互切磋。如果自己的主张错了，就按照书里的做；如果书上错了，则依旧按自己的主张。“以书为徒”，即自信自己的水平比书还高，把批阅书当做是批阅学生的文章一样。说得对，就加上几个密圈，说得不对，画几根叉子！毛泽东读书时，就是采用这种方法来阅读的。这种阅读比一般的“死读书、读死书”的阅读方式，不是要高明得多吗?

批判学习为什么胜过一般学习，主要因为它最能摆脱知识的负作用。知识也有负作用吗？当然有！知识也是一柄双刃剑，它既是财富，又是枷锁。它可以使人眼界开阔，变得博学，可是倘若迷信书本知识，越博学对自己的束缚也就越多，产生的“所知障”就会越多。“所知障”是创造性的死敌！著名数学家戴维•希尔伯特说：“你们是否知道为什么在我们这一代爱因斯坦说出了关于空间和时间最有卓识、最深刻的东西；因为一切有关时间和空间的哲学和数学他都没有学习过。”纵观科学发展史，会发现一个有趣的现象：外行往往产生大的创造，胜过所有的内行。为什么？就是因为内行的知识越多，越容易被本行知识的条条框框所束缚，而脑子灵的外行则不受束缚，视野开阔，则容易发现问题，产生大创造。

进行批判学习，发展批判思维，就可避免“所知障”，避免现有知识的负作用，在拥有丰富知识的同时能够拥有自由飞翔的头脑。

３．研究学习

诺贝尔奖获得者格拉肖在回答“你认为培养一个杰出的科学人才的关键是什么”这个问题时说：“我认为关键在于让年轻人停止当学生，而是使他们开始成为物理学研究者。是的，每个人都是从学生开始的，你上课，教授告诉你什么，给你题目。可是你知道，他不会给你一个没有答案的题目，而且那些题目都与课本上的内容有联系，而在

现实世界，情况却完全不一样。首先，不知道问题在哪里，能否解决也不知道，用什么方法去解决更不知道。为了帮助学生完成这个转变，在一定阶段要停止上课式的教学，转到不按部就班的学习，还没有教学生Ａ、Ｂ、Ｃ……就要他们去学Ｑ，到了发现为了学Ｑ，还必须懂得M时，学生就会自己回过头来学习Ｍ。”

成为杰出的科学人才的方法，竟然会是这样：停止当学生，直接开始研究。要成为其他领域的杰出人才也是如此，通过研究来学习也是最佳的学习方式。我们不是为学而学，不是永远做一个听课、背书的人，学习是为了去工作、去研究、去创造。可是，在教育上我们往往不知不觉地游离这个根本目标。学生十多年只能扮演学习者的角色，以至于学到最后只学到了听课和背书，却没有学会研究，学会创造。很多大学生甚至是硕士生还缺乏研究能力，这实在值得好好反思。

停止当学生，马上开始研究，这能行吗？人们认为研究必须要经过十几年漫长的学习才能做到，甚至认为要经验丰富的两鬓斑白的人才能干好。可是，事实充分证明，连几岁的孩子也有研究能力。美国的孩子，从上小学低年级开始就搞起了“研究”，进行研究式学习。小学二年级的小孩子竟然敢研究《中国的昨天和今天》、《我怎么看人类文化》之类的大课题，每个课题都能用微机写出几十页的小册子，能够熟练地在图书馆利用计算机和微胶片系统查找他所需要的各种文字和图像资料……从决定题目，到搜集资料，到研究写作，从始至终都处于独立研究状态。在这种独立研究过程中，可以最好地培养创造精神、创造能力。大量事实都表明，美国人从小就教孩子做“研究”，这不仅是完全可行的，而且正是美国人的创造性、创造力胜于我们的重要原因。

从战争中学会战争，从研究中学会研究，从创造中学会创造。诺贝尔奖获得者所说的“停止当学生，直接开始研究”，一步到位进入研究、创造，这是迅速培养创造性、创造力的最好办法。

4．自主学习

自主学习即自学，这是创造性学习的重要形式。著名心理学家王极盛对五类科技人员进行了创造心理因素在科技创造中作用大小的定性与定量相结合的研究，考查的因素分4类２５项。在影响创造力的２５项因素中，不管是对自然科学的基础研究、应用研究、发展研究还是社会科学研究、科技管理研究，占第一位的都是自学能力。足见自学能力与人的创造力有着极其密切的关系。

为什么呢？这多半是因为有了自学能力，就可以自主、独立地掌握创造所需的任何新东西、新本领。并且，自学能力是一种综合性极强的能力，它包括独立阅读能力、独立思考能力、自我组织能力、自我监督能力，包括高度的主体精神、自主精神、自强精神。而这些都是创新所需要的，与创新有着内在的同一性。

很多富有创新性的杰出人才，并非学校所造就，他们很少获得正规教育的“滋养”，但却通过自主学习而成功。例如被斥为笨蛋而赶出学校的爱迪生，首次报考大学就名落孙山的科学巨人爱因斯坦，两次考不上大学但却以创造“群论”闻名于世的数学家伽罗瓦，还有华罗庚、高尔基等等。

哈佛大学有名的案例教学法被世人所称道，不过人们所注目的只是案例这种形式，没有看到在整个教学过程中学生的自学占了极大的比重。案例教学实质上是案例学习，案例不是由老师来剖析、讲解，而是由学生自己去分析、讨论。这种独立作业、独立思考的自学方式，对哈佛学子的创造力培养有极大的帮助。

可见，自主学习是一种很能锻炼、提高人的创造力的创造性学习。要提高你的创造力，要进行创造性学习，那你就要多多重视自学，学会自学，善于自学。

以上这些学习方式，与传统学校的学习方式截然不同。传统的继承性学习，不能培养我们的创造性、创造力，我们大家都该来一个大变革，从现在开始就进行创造性学习——问题学习、批判学习、研究

学习、自主学习。当我们能够创造性地学习时，我们的创新人格、创新能力就会突飞猛进地提高。

四、独智•独行•独创

天才最基本的特征之一是独创性和独立性。

——别林斯基

古人扬雄在《法言•修身篇》中曰：“天下有三门：由于情欲，入自禽门。由于礼仪，入自人门。由于独智，入自圣门。”

放任情欲，只能被情欲所控制，与禽兽为伍；讲礼仪，是美德的体现，是善的标识，是人能够控制情欲，克服兽性，得以成人的关键。“生活里最重要的是有礼貌，它比最高的智慧，比一切学识都重要”（赫尔岑）。但最值得玩味的是第三句，强调有“独智”。有独智，才能入圣，才能成为大智大慧的圣人。独智，就是脑袋不要长在别人的肩膀上，要有自己的头脑；独行，就是要有“走自己的路，让别人说去”的风骨。独智加独行，方能产生独创。大凡想步入圣门的人，一定不要忘了提醒自己多修炼一点“独智”，多增加一点“独行”。毛泽东非常赞同这样的观点：寻常人“有雷同心，无独立心。有独立心，是谓豪杰”，要“群居不倚，独立不惧”。有独立心，就能有独智，能独行。强调独立心，也就是强调独智、独行。

第三章　创新能力（5）

“数字之父”尼葛洛庞帝谈论人才的标准，出人意料，他说：“我认为人才不是那些学多少知识的人，而是那些能承担风险、能不循规蹈矩地做事情的人。”“我在招收人才时，绝不招收那些每门功课都是优等生的人，我认为那样的人往往缺乏创造力。我要招收的是那些既有Ａ成绩也有Ｄ成绩的学生，他们无拘无束，但很有创造力。”能承担风险，不循规蹈矩，就是有独立人格。

独立人格正是独创最需要的人格。把创造力归为智力是不正确的，科学研究发现，智力与创造力没有正相关，最富有创造力的人并不是智商最高的人。创造力更多的依靠于非智力因素，也就是创新意识、创新精神、创新人格。

创新人格的特质为：经验开放；评估内在化，不在意别人评价；积极自我想象，自信、乐观；喜欢挑战性工作；试探极限，勇于面对冲突；富于直觉、顿悟；喜欢独自工作；喜欢尝试困难、复杂的工作；好奇、追求；坚定、不退缩，果断；记忆力佳；乐于假设、猜测；能独立判断；追求高远目标；富于幻想、理想；倾向用审美眼光看事物，好接受新事物；兴趣广泛；能有建设性批评；自主性、自发性；能忍受混乱与不和谐；不抑制自我；常被神秘事物吸引；做事专注。

把这些人格特质，归结起来，就是——有自信自主自为的主体精神，也就是不满足已有的结论，不相信唯一正确的答案，不迷信权威的仲裁，不屈服任何外力而放弃自己的主张，能够不畏人言、特立独行。创新就是做从来没有的事，必然会遭到许多风险，必然要与传统心理、权威定势、从众心理抗衡。只有具有特立独行精神的人，才能够蔑视权威，才能够在众人的非议中崛起。倘若不能独智独行，创新就寸步难行。

常言道，人言可畏，唾沫也能淹死人。可是，有创新精神的人，却能够在唾沫中畅游！阿里巴巴集团董事局主席马云在决定开创互联网事业时，请了２４个朋友一起商议，结果２３个反对，只有１个支持，但他还是开始了自己的创业，创办了中国黄页。他到处宣传互联网，先是被人认为发疯了，后来又被别人认定是骗子，创业初期异常艰难。但他不与任何人争论，沿着这条路继续走下去，并独创了Ｂ２Ｂ的商业模式，把阿里巴巴打造成为全球领先的网上贸易市场。

一个人如果总是以周围的舆论为转移，那么他是什么事也做不成的。古往今来任何一项创新，都离不开“不畏天命、不畏圣人、不畏大人言”的勇气和胆量。一般人之所以没有创新，就因为严重地受到“怕”的制约，怕别人的嘲笑，怕权威的评判，怕挫折失败。要做到不畏圣人言，不畏大人言，不畏众人言，就必须有独智，能独行，有主体精神。

中国人最缺的就是主体性，中国人最好奴役，为什么几个拿着枪的日本兵就可以对付一个村子的中国人，为什么一个泱泱大国至今也没有一个得诺贝尔奖的，恐怕原因就在于此。什么“不敢为天下先”、“出头的椽子先烂脖”、“木秀于林，风必摧之，人高于众，众必非之”，都是束缚中国人头脑和手脚的鬼话。就连作为精英的学者们，也只能“我注六经，六经注我”，寻章摘句，一个劲儿往本本上靠，往圣人身上靠，不能有自己的一丁点儿的创新。

硅谷，这个弹丸之地每２４小时就有一家公司挂牌成立，每２４小时就新增６位百万富翁，每年都新增５万个就业机会……硅谷巨大成功的原因有很多，其中最为重要的原因，那就是这里有一个容忍异端，容忍离经叛道的环境和氛围。正因为这样，硅谷才成为创业者的天堂、创新者的沃土。不管是哪里的人，一到了硅谷，就能够灵思泉涌，创意迭出。不要以为硅谷人都是外国人，在硅谷的公司中没有哪一家没有华人，没有中国留学生。有人笑称：“若这儿没有华人，硅谷大概就会沉下去了。”可见，我们中国人的创造性并不差！关键是一种

环境，一种鼓励创新、鼓励大成的环境。要使创新成为一种时尚、风尚、潮流，鼓励独立思索，宣扬独智独行，推崇以创新为荣，以守旧为耻的观念。全社会大环境有利于每一个人独智独行，那么人们的创新潜能就会得到极大的开发！

爱因斯坦说："学校的目标应当是培养有独立行动和独立思考的个人。"独立行动，就是独行；独立思考，就是独智。但是，现在的教育方式根本不能达到这个目标，根本不能培养一个人的独智独行，甚至根本不喜欢学生的独智独行。这与培养人的创新能力格格不入，教育已然变成了扼杀"创新"的"杀手"。行统一大纲、统一教材、统一考试，统一答案，不让你去想，只让你记，记老师讲的，记书本上说的。考试这个指挥棒指向的是背标准答案，与"标答"不符，一切免谈。对"应试教育"的批判，过多地放在对学生课业负担过重，而对扼杀创新精神、创新能力的致命缺陷，远远没有足够的重视，远远没有采取相应的举措。必须彻底变革考试制度，彻底变革评分标准，真正实行毛泽东所主张的主要看创造性的评分?准。只有把指挥棒指向"独智"、"独行"、"独创"，才能实现"学校的目的"，培养出时代需要的创新型人才。

总之，个人、社会、教育三者都应更多地看重独智、独行，更多地培养独智、独行。只有这样，才能使更多的人拥有独创，步入圣门。

五、拿来与创新

没有拿来的，人不能自成为新人……

——鲁迅

创新需要独智独行，却并不要排斥他人的一切成果、一切思想。相反，善于拿来、善于借鉴，站在巨人的肩膀上，往往会有奇绝的创新。

彼得•德鲁克说："创新的含义是有系统地抛弃昨天。"如果不放弃陈旧的、落后的思想、观念，怎么可能创新呢？只有放弃了，

才能去掉旧的束缚，才能够接纳新思想、新观念、新见解！

从根本上说，创新需要放弃。并且，在今天我们最需要强调的是放弃。但是，创新也不能仅仅靠放弃。而且，在放弃中，有不弃的东西。我们要的是扬弃——取其精华，弃其糟粕。我国绘画艺术大师刘海粟老先生曾经说过这样一段精彩的话："我没有上过正规学校不受传统束缚，敢于打破常规，不断创新。创新是一切艺术发展的必要前提。创新又不是脱离传统。要懂得历史，才能与古为新。过去我不懂此理，自己瞎闯，走了不少弯路，后来读书稍多，见识稍广，才发现自己提倡的所谓新东西，古人早已讲过，一点儿不新鲜。１９７８年两位法国朋友到家里看我，我给他们看了１０张画，他们看得极有兴致，说：'你的画古到极点，又新到极点。'这点成就正是碰壁之后学出来的。"既有"古"，又有"新"，"古"、"新"高度和合，才能够最好地创新。

第三章　创新能力（6）

歌德说："人们老是在谈独创性，但是什么才是独创性，我们一生下来，世界就开始对我们发生影响……除掉精力、气力和意志以外，还有什么可以叫做我们自己的呢？如果我能算一算我应归功于一切伟大的前辈的东西，此外剩下来的东西也就不多了。"歌德还写过一首讽刺诗——《给独创的人们》，诗中写道："某君说道：'我什么派也不是！也不存在我跟他竞争的大师；而且也决不能这么说，我跟死者学习过什么。'我如正确理解他的说话，他是说：'我是自己制造的傻瓜。'"安格尔也说："请问著名的艺术大师哪个不摹仿别人？从虚无中是创造不出新东西来的，只有构思中渗透着别人的东西，才能创造出某些有价值的东西。所有从事文学艺术的人，在某种程度上说，都是荷马的子孙。"我们不能孤立地去讲独创，独创要与继承结合在一起，要善于处理独与众的关系。求独智、讲独创的同时，要善借古智，善用众智。

"综合就是创造"，这是创造学界公认的至理名言。一切创新都不过是旧的成分的新组合，连最伟大的创新也不例外。阿波罗登月工程，所用的每一个零件、每一项技术都是旧的，但是组合起来就创造了一个震惊世界的奇迹。《孙子兵法》云："声不过五，五声之变不可胜听也；色不过五，五色之变不可胜观也；味不过五，五味之变不可胜尝也……"构成声音、颜色、味道的元素就那么点，但它们却有着无穷多的组合，无穷多的变化。《毛泽东选集》博大浩翰，统计一下，并没有超过３０００常用汉字。３０００汉字的不同组合，产生出一篇又一篇的妙文和巨著。牛顿说："我今天所取得的成就，并不是说明我比前人要高明许多，而只不过是站在前人的肩膀上眺望，自然看得远一些罢了。"他的牛顿力学，就是在前辈成果的基础上创新的。马克思的辩证唯物主义也是把黑格尔的辩证法与费尔巴哈的唯物主义结合、融合而成的大创新。善于拿来，是创新成功的关键一步。

中国的两位大校写了一本名叫《超限战》的书，反响极大，就连一向看不起中国的军事能力、军事理论的美国人，也对这本书刮目相看。美国的军官们纷纷说："中国诞生了新的军事思想"，"２０年来我国很少见到这样具有独创性的军事理论，也是我们仅见的美国以外关于全球化战争战法的理论。"……超限战被推崇到如此地步！它的主要思想是：穷国如果要想用高科技对付发达国家的高科技，实际上中了发达国家的陷阱。搞科技，永远也赶不上他们，用高科技来对抗美国也只能是以卵击石。超限战就是军事手段、经济手段、反高科技手段、恐怖手段等的有机结合。它利用了黑客战、金融战、能源战、媒体战、生化战、生态战、外交战、贸易战、心理战、原子战、间谍战……可以罗列出１００多种战法。单独一种战法的效果可能并不明显，关键是这些战法可以迭加组合，迭加越多，组合越妙，威力就越大。组合时，并没有一定之规，完全视具体情况而定。

听起来，超限战好像也没什么了不起的，只不过是一些已有的东西，什么黑客、金融、恐怖……把这些五花八门的玩意儿都一股脑儿地拿来。但是，这绝不是简简单单地拿来，而是在拿来的基础上进行大组合、大综合。大综合就会产生大创造。两位大校的超限战思想，就是把各种已有的战法综合起来，变成一种大规模的高度整体性的综合作战方式，并把它上升到了理论的高度。这就可以称之为军事思想的革命！

综上所述，我们可以得出这样的结论：创新不仅不排斥拿来，而且最需要拿来。只要善于拿来，善于综合，人人都能够有无穷多的创新。

第四章　谋划能力（1）

——四两胜千斤

一、斗智时代与上兵伐谋

黄金和白银可以提供安全的保证，但是比不过腹有良谋。

——《圣经》

从古至今，人与人的较量，都是斗智的一方战胜斗力的一方。

《史记》上记载：一次，刘邦与项羽两军对垒，项羽跃马横枪，向刘邦挑战："连年打仗，天下不安，无非是你我两人相持不下。何苦天下百姓受累呢？今天干脆你我两人亲自比个高低，决出胜负，你看如何！"刘邦却回答道："吾宁斗智，不能斗力。"刘邦靠智谋来夺取天下，而项羽则想凭武力取胜。历史充分证明，斗智的刘邦得了天下，而势力比刘邦大得多的项羽因为缺乏智谋、专恃武力而失去了天下。可见，斗智胜于斗力！

刘邦靠斗智而胜，曹操同样如此。《三国志》中有这样的记载：东汉末年，天下大乱，袁绍、曹操等许多人都纷纷起兵讨伐董卓。袁绍问："如此事不成功，怎么办呢？"曹操反问："足下心中以为如何呢？"袁绍说："我南据黄河之天险，北据燕、代之险阻，兼有戎狄之兵力，南向以争天下，或许可以成功吧！"曹操却说："吾任天下之智力，以道御之，无所不可！"袁绍争天下，想凭借天险地利、雄厚的兵力，而曹操却凭借天下人的智力。两人的眼光大不一样，曹操斗智，袁绍斗力。结果当然是斗智的曹操打败了斗力的袁绍。

在历史长河中，战场上一次又一次的以少胜多、以弱胜强，从楚汉相争到官渡之战，从赤壁之战到吴蜀彝陵之战，从淝水之战到希腊的特洛伊木马之战……无不是斗智胜于斗力的明证。

谋划家、策划家是谋划、策划的人格化。从古到今，谋划大师、策划大师直接关系到国家的兴衰，大业的成败。

最早的谋划大师当推姜太公吕尚。《史记》中高度评价姜太公："其事多兵权与奇计，故后世之言兵及周之阴权，皆宗太公为本谋。"姜太公对周朝夺取天下起了决定性的作用！从周武王对姜太公的封赐上也可见一斑——封姜太公建立齐国，享有专擅征伐的特权。

战国时代，是谋划大师风起云涌的时代。那个时代的代表人物之一是苏秦，"合纵六国"就是他的一大谋划。凭着这个谋划使他"总佩六国相印"，达到"不费斗粮，未烦一兵，未战一士，未绝一弦，未折一矢，诸侯相亲，贤于兄弟"的境地。当时"天下之大，百民之众，王侯之威，谋臣之权，皆欲决于苏秦之策"，他一个人的智谋关系到许多国家的生死存亡！

张良也是历史很有名的大谋划家。汉高祖刘邦总结自己得天下的经验时说："夫运筹帷幄之中，决胜千里之外，吾不如子房；镇国家，扶百姓，给饷馈，不绝粮道，吾不如萧何；连百万之众，战必胜，攻必取，吾不如韩信。三者皆人杰，吾能用之，此吾所以取天下者。"这就是说，刘邦得天下靠的就是张良、萧何、韩信三个人。这三个人中，又以谋士张良为头功。刘邦封赏萧何八千户，胜过所有群臣。但是对张良，却封赏他三万户，何其悬殊！可见，在刘邦心中，谋士的地位之高！

刘备成就帝业全赖"三顾茅庐"请到了诸葛亮这个谋划大师。在没有诸葛亮之前，虽然刘备有能在万军之中取上将人头的关羽、张飞、赵云，却仍然流离失所，连个立椎之地都没有，只是个东逃西窜的败军之将。然而一得到了诸葛亮，便博望烧屯，火烧新野，白河用水，草船借箭，联吴抗曹，巧取荆州，智取汉中，使刘备登上了皇帝宝座，成就了帝业。可以说，如果没有诸葛亮的智谋，就没有刘备的江山，也就不会有"三国时代"。

韩非在其著作中记载了赵简子的话："与吾得革车千乘，不如闻行人烛过之一言矣。"烛过何许人也？只不过是赵简子身边的一个谋士。在赵简子看来，他的计谋竟胜过千军万马的功用。

本是宰牛卖酒的姜太公竟被周文王亲自扶上车辇、拜为国师，尊为尚父；连妻子、嫂子、父母都讨厌他的苏秦，竟然能“一身佩六国相印”；诸葛亮原来“躬耕南阳”，不过是一村夫，却引得刘备以贵胄之躯“三顾茅庐”，得之视为如鱼得水……为什么在古代那个封建等级制度、门第观念非常森严的时代，不管谋士的出身多么贫贱，帝王却如此尊崇呢？不仅不计其门第，甚至对有大仇的谋士，也能不计前嫌，尊敬有加。例如齐桓公重用管仲，李世民重用魏征……为什么呢？因为他们深深明白：谋士的作用，直接关系到国家的兴衰、政权的存亡。

谋划家、策划家不仅在古代备受重视，在今天更是被看做是奇货可居的“大熊猫宝宝”。很多老板跟策划大师王志纲说：能不能办一个高级策划研修班，培养出来学生后，请你签个字，证明是你的学生，我用２０万元买一个！就是那些拿着名牌大学文凭的硕士、博士，也很难有人愿用２０万元来买一个啊！人们是如何对待策?家呢？“千里迢迢赶来的企业家们，一如医院门口候诊的病人，守在策划人下榻宾馆门前的政府官员，大有刘备三顾茅庐的虔诚，更有甚者，当场付大价钱买策划人时间的有之；当场与策划人签订几十万元合约的有之；算准策划人到达机场时间而半路‘劫持’的有之……”可见，谋划人才、策划人才被重视到何种程度！谋划家、策划家如此备受重视，也充分说明了谋划、策划的巨大价值。

以体力型的劳动力取胜、以技术力量取胜的时代都已经开始接近尾声，未来的竞争已经步入了以智取胜的新时代。在未来竞争主战场——经济竞争中，企业在产品开发、产品质量、外观设计、销售数量、售后服务等方面的差异将越来越小，愈加趋同。那么相近的产品在相同的市场上，如何制胜？必须靠斗智取胜。对此，科学泰斗钱学森早就断言：“２１世纪是智力战。”面对新的挑战，我们不能不意识到：在这个斗智的时代，比以往任何时候更需要智慧，更需要智谋，更需要智力资源。著名的社会学家费孝通给人们敲响了警钟：“没有智

力资源，我们的自然资源就没有用处，就要给人家用，不一定要挂殖民地招牌，可以在各种名义下成为殖民地。”在这个斗智时代，必须确立“以智取胜”的根本战略！无论个人、集体或国家，都是如此！

在《孙子兵法》这部世界驰名的智谋全书中，把谋提到了至高无上的地位——“上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城”。看似是四个层次，实则是三个层次。攻城，也可归为伐兵。在这三个层次中，伐谋处于最高层次。伐谋，运用智谋的神威，就可以“不战而屈人之兵”，即“不战而胜”。“伐谋高于伐交更高于伐兵”不仅是军事上的普遍法则，而且是各个领域都普遍适用的法则。

古今中外的大智大慧者都特别重谋。不仅孙子说“上兵伐谋”，管子也说“必先争谋”，孔子也说“好谋而成”。我国的《史记》高度评价“谋”的巨大威力：“运筹帷幄之中，决胜于千里之外”；西方的《圣经》也高度评价“谋”的巨大价值：“黄金和白银可以提供安全的保证，但是比不过腹有良谋。”在古代，可“一策而转危局，一语而退千军，一计而平骚乱”。在当代，人们越来越认识到计谋就是效益，计策就是财富，计谋就是胜利。李瑞环说：“强国富民，谋略为先。”丘吉尔说：“不能以武力征服的，靠谋略却每每制胜。”

综上所述，无论古今，智谋都具有神奇的威力，“上兵伐谋”乃普遍真理。在今天斗智时代，更加如此。每一个人，都应当树立伐谋意识，努力提高谋划能力！

第四章　谋划能力（2）

二、知识•智慧•计谋

人们的知识在不断地充实着，而人们的智慧却徘徊不前。

——卢瑟福

世界上，没有哪个人不希望自己有很高的智力，没有哪个父母不希望自己的子女有很高的智力。究竟什么是智力呢？这个问题从来都是众说纷纭，没有得到过公认的满意的答案。

心理学家斯腾说："智力就是指有机体对于新环境完善适应的能力。"韦克斯勒则定义智力为："一个人有目的地行动、合理地思维和有效地处理环境的总合的整体能量。"斯托达德的定义是："智力是从事艰难、复杂、抽象、敏捷和创造性活动以及集中精力、保持情绪稳定的能力。"……智力的概念实在令人难以把握，以致有的科学家只凭经验地认为，"智力就是智力测验所测的那个东西。"随着科学的发展，许多心理学家对传统智力观的智力本质的认识提出了质疑和批评。智力的本质究竟是什么呢？最新智力观又是怎样的呢？这是必须明确的问题。

知识、智慧、计谋，是智力的三种形态。

知识是智力的结晶。一方面没有智力，就不可能产生知识。只有具有了智力，才能获得、消化、吸收和贮存知识，才能够处理、加工、创新知识。另一方面知识又是智力活动的燃料和原料，知识的发展推动了智力的发展。

智慧以智力为核心和本质。尽管智慧有很多组成要素，但是其中最重要的要素是智力。与知识相比，智慧是智力的高级形态。

计谋则是运用智力来分析和解决实际问题的结果，它能直接使人更好地实现目的，它最富有实际价值。

中央军委副主席、原国防部部长迟浩田上将在《谋略论•序》中明确指出："在过去的年代里，人们认为，'知识就是力量'。深

谋远虑的本事，主要来源于广博的知识。在信息和知识都以指数形式急速发展的今天，人们意识到，知识只有转化为智慧才有价值，智慧比知识更重要，‘智慧就是财富’。然而，当我们进一步研究时就可发现，智与谋仍有一定距离。过人的智慧只有转化为实用的计谋才有意义。”迟浩田将军的这段话说得太精彩了！知识——智慧——计谋这三个层次，一个比一个更重要。

为什么说智慧比知识更重要呢？智慧是包括多种因素的复杂系统，知识只是构成智慧的要素之一。比如说，智慧包含了道德因素。蒋介石、希特勒缺乏道德，我们顶多说他们聪明，绝不能说他们有智慧。知识增加容易，智慧进步则难。卢瑟福有一句名言：“人们的知识在不断地充实着，而人们的智慧却徘徊不前。”我们不应仅停留在知识层次，而应当把知识转化为智慧。只有这样，知识才有价值。因此，智慧比知识更重要。

但是，“过人的智慧只有转化为实用的计谋才有意义。”为什么呢？因为智慧只有潜在价值，计谋才有实际价值。计谋是广义的，它包括设计、方案、计划、计策、策划、策略、谋略、战略等。知识、智慧都必须转化为计谋，否则就没有实际意义。

被喻为“智慧的化身”的诸葛亮，在他未出山之前，就有超常的知识、智慧，但那时他没把智慧转化为计谋，所以只是个“山野村夫”，并没有对社会产生什么作用和价值！然而他一旦出山为刘备献计献策，他的知识、智慧变成了计谋，就释放出无比巨大的能量！在诸葛亮没出计谋时，关羽、张飞都瞧不起他，刘备也半信半疑，但当他把知识、智慧转化为实用的计谋并发挥出巨大的实际效用之后，才使关羽、张飞佩服得五体投地，刘备才无比信任！

当然，要有很高的谋划能力，能出妙计奇谋，也离不开广博的知识和足够的智慧。如果知识浅薄，才智平庸，是想不出什么妙计奇谋的。

说到这儿，可能有的人会这样想：是不是只要有知识、智慧就必定能转化为计谋呢？绝对不是。迟浩田上将说：“谋略有其自身固有的生成和发展变化的规律，只有下功夫研究才能把握，下功夫实践才能运用自如。”要使知识、智慧转化为实用的计谋，必须专门下功夫。首先要学习谋略学、策划学，掌握谋划固有的规律。这样方能很好地实现智慧到计谋的转化。否则，就会知识多、智慧高而计谋不高。并不是有知识、有智慧就有计谋。

总之，在知识、智慧、计谋这三种智力形态中，应当特别重视计谋。

著名学者桑新民在《呼唤２１世纪的教育哲学》中谈到：“人的智力活动不仅包括对外部信息的接收、加工和存储（认识过程的第一次飞跃），更主要的是在规律和主体需要的统一中选择和确立实践目的、寻找手段、方法、设计实践程序并预测出实践的结果（认识发展过程的第二次飞跃）。”计谋正是认识发展过程的第二次飞跃（“确立实践目的、寻找手段、方法、设计实践程序”等），是“更主要的”智力活动。这一最新智力观大大超越了传统智力观！

智力观的变革必将带来智育观的变革。学校的智育不仅应重视传授知识，培养“知识型智力”，而且应重视学习谋划，发展“计谋型智力”。既应重知识的牢固掌握，更应重知识的灵活运用，特别是致力于将知识转化为智谋。既使人有知识，更使人有智慧、有计谋，这是全面而深化的智育，高度整体化的智育，也是最富有实际效益的智育。

三、谋生•谋职•谋事

我们干事情全赖计谋，并不用魔法……

——莎士比亚

无论古今，谋的能量令人叹为观止！在惊叹之余，人们对它难免生出高不可攀之感。尤其是现代，策划已专门形成了一个专业，而且多为企业策划。因而，人们往往把策划看做是一项专业本领。实际上

谋划、策划乃是一项人人都应掌握的大本领，无论谋生、谋职、谋事，都起着决定性的作用。

谋生，就是谋划自己的人生。把谋略用于谋生，谋生的境界就会有天渊之别的差异。古代有户人家，有个世代相传的密方，这个密方制成的药专门用来防止冬天手长冻疮，名为“不龟手之药”。在今天看来，就是一项专利技术。这户人家靠洗衣为生，一般人在大冬天洗衣服手就要裂口，而他们有这项技术，在冬天可以照常洗很多衣服，因此可较好地糊口度日。有人得知这个秘方后，看中了这项专利，就花了很多钱买了下来。当时国家正在跟敌国交战，冬天士兵们很多都长了冻疮，作战大受影响，国王为此十分头痛。这个人马上向国王献上这个密方，使所有官兵将士都不生冻疮，解决了大难题，打了大胜仗。国王对此人大加封赏，还封了世袭的侯爵。

同一项“不龟手之药”的技术，可以用来冬天多洗些衣服，也可以用以决定战争的胜负、国家的存亡！既可以用来世代以洗衣为生，又可以用来封王封侯！只是由于在谋划、运用上的不同，就带来如此巨大的差异！孙子所说的“伐兵”就相当于专业技术。专业技术只是一种有待利用的资源，而谋划则是整合、利用各种各样的资源。善不善于谋划，就导致技术有大用、小用甚至无用之差异。今天，大家都很重视专业能力。可是比专业能力更为重要的就是谋划能力。同样的专业能力，你的谋划能力越高就越能发挥其效益。拉罗什弗科说：“评价一个人不应当根据他的才能，而应当根据他怎样善于发挥才能。”善于发挥才能的能力，比才能本身更重要。善于发挥才能的能力就是谋划能力。谋划能力高低，直接决定着谋生境界的高低。

第四章　谋划能力（3）

在一个人的生命中，有两项最重大的决定，它决定着你的前途、你的成就、你的幸福。它可能造就你，也可能毁灭你。这两项决定：一是你决定选择一个怎样的职业？二是你决定选谁做你孩子的父亲或母亲？这两项决定都要靠谋。谋的能力如何，谋的质量如何，就决定着你的人生质量、人生幸福。两项决定中最重要的是第一项——“谋职”。

人们常说“求职”，其实“求职”不如“谋职”。如果抱着“求职”观，不免陷入一种窘境——到处求爷爷告奶奶，低三下四地求一个又一个的用人单位。其结果往往是四处碰壁，很难“求”到一个称心如意的好职位。用人单位是不会欢迎一个乞求工作的“乞丐”的，它需要的是人才，是能为它带来利润、带来财富的人。求职，用“求”的姿态，必然非常被动；谋职，就是树立“谋”的意识，采用“先谋后行”的方式，这样才能变被动为主动。从“求职”到“谋职”就是要把自己从一个向雇主乞求工作的人，转化为雇主特别想要的人。

几千年前的谋略大师姜太公，在他７０岁之前，一直未能将自己推销出去。后来姜太公想出了这样一个计谋——每天拿着“直钩”去渭河边钓鱼，制造出“姜太公钓鱼，愿者上钩”的传奇。用直钩钓鱼，前所未闻，这能不奇吗？姜太公由此成为传奇人物，声名远扬。当时周文王遍寻天下人才，听说有此奇人，亲自查访。姜太公与文王相见后，又以钓鱼喻国事，终于把自己成功地推销出去了。这就不是求职，而是谋职。

有个人原是打工仔，但晋升得很快，他告诉别人秘诀就是——“穿件红衬衫，然后拼命工作。”他说：“我以前打工时，要求自己工作比别人勤快，比别人好。我跟大家一样穿工人裤，但我的上衣是一件与众不同的条纹红衬衫。这样，老板才会注意到我。我拼命地工作，最后真的受到老板的注意和赏识。升迁后，我存一笔钱，自己开公司当

老板。我就是这样创出今天的局面的。”努力工作，又穿着与众不同的衣服，就能够争夺老板的眼球，赢得老板的注意和赏识。这么一个小谋划，就可以帮助你改变职务，飞黄腾达。瞧，这就是谋划的威力多大！

谋事，即把谋划用于办事、成事。其使用的范围更广，频率更高。有一个老太太，在寒风刺骨的冬天到一个俱乐部门口卖苹果。尽管出入俱乐部的情侣成双成对，但是老太太的苹果却无人问津。一位过路人见状，非常同情，就告诉老太太一个主意。老太太听后跑到对面的商店买了一些彩绸，把苹果一对一对地用彩绸包在一起，结个漂亮的蝴蝶结。然后，开始大声叫卖：“情侣苹果，两元一对！”这下把所有的人都吸引住了。特别是那些情侣们，觉得新鲜有趣，很有情调，纷纷解囊购买这种“情侣苹果”。两元一对的苹果，高出市场上一般苹果价格许多倍，但不一会儿的工夫，老太太所有的苹果全被抢购一空。苹果还是那些苹果，只用一个简单的计谋，就产生如此巨大的差异。这就是计谋的奇效。

一个下岗女工，也是靠一个计谋制造出了市场。她发明了一种家庭主妇用的擦碗巾。起初，她将这种产品推向市场，所有批发商都不买她的账。有一天，这个下岗女工突然想出了一个点子——自己扮演“消费者”炒一下市场。于是，她整天打着电话给各个批发商索取自己发明的产品，口头约订单。一个月过去，产生了效果。有些批发商，迫不及待地订购这个下岗女工发明的擦碗巾。她的产品就这样被推向市场，成了抢手货！

由上可见，我们的人生、我们的生活，我们的方方面面，都需要计谋，都需要谋划。

四、转动魔方的方略

对学生来说，知道论证的方法，比知道论证本身更为重要。

——第斯多惠

谋划是一个神奇的魔方，一旦转动它就能产生无比巨大的能量。怎样才能转动这一神奇的魔方？怎样才能够具备产生奇谋妙计的能力呢？关键在于掌握以下的谋划方略。方略与一般方法不同，它的层次更高，作用更大，所以下面的方略又称为大法。

１．整合大法

策划最主要的工作就是“发掘一切可用的资源，并在策划家创造的理念的指导下，把这些资源整合起来，使之发生原子裂变的效应”。谋划的科学、策划的科学，从根本上说就是整合的科学。谋划的第一个根本方法就是整合法。

“１＋１＞２”这个不等式，数学家是永远无法找出答案的，但这个不等式在谋划上则十分常见。组合，就能使１＋１＞２，甚至是１＋１＞５、＞１０、＞５０、大于更多！世界的万事万物无不是组合而成的，发明创造也多源于组合。整合，比组合更加神奇、玄妙。整体性是现代思维发展的基本趋势。整合就是从整体性的高度来进行一系列的组合，将各个层次的各种因素有机的结合、融合起来。

要掌握整合法，必须炼就一?火眼金睛，能够发现、发掘一切可资利用的资源。只有充分认识五花八门的资源，才能整合一切资源。一般人往往只看到物质资源、有形资源，忽视精神资源、无形资源。对于谋划家来说，无形资源是极为宝贵的资源，它们的价值有时超过了有形资源。看不到那些隐性资源、无形资源，就不能整合所有资源，就必然会埋没、闲置、废弃大量资源，甚至是最重要最珍贵的资源。这样，就不能产生奇谋妙计，就不能获得奇大成。

还应注意的是要辩证地看待资源。那些按常规看是不利的东西，有时却蕴藏着可资利用的“宝藏”。有一则笑话：两个强盗偶然经过一个绞刑架，其中有一个说：“假使世间没有绞刑架这一类刑具，我们的职业真是很好的一种呀。”另一个强盗回答说：“呸，笨蛋！绞刑架是我们的恩人。假使世间没有了绞刑架这一类刑具，那许多人都将要做抢劫的买卖，那时你我两个的买卖，岂不反而做不成了吗？”绞刑架之

类的刑具对于强盗来说既是最可怕的“死对头”，同时又是排除他人来争夺他们饭碗的保护性的有利东西。在分析、发掘资源时也同样如此，既要认识那些显而易见的有利资源，又要注意分析看似不利、无用的资源，不要被“不利”给束缚住了。古代的大谋略家孙膑就善于整合“不利”资源，获得了很大的成功。孙膑所率的齐国军队，士兵胆小是出了名的，这是很不利的因素。但他利用这一因素，让对手认为他们就是胆小的，从而施展“减灶”计，迷惑对手，诱敌上当，一举打败了敌人。孙膑这招儿在兵法上叫做“因患为利”，也就是善于整合不利的资源，因不利反得利、得大利。

第四章　谋划能力（4）

２．利导大法

西方有一句流传很广的名言：“世界上没有永恒的敌人，没有永恒的朋友，只有永恒的利益。”利益，是人的行为的永恒动力，是事业发展的永恒动力。马克思说：“思想一旦离开利益就一定会使自己出丑”。谋划更加如此，一旦离开利益，更会使自己出丑。不管什么样的谋划，都是为了谋求利益。可以这么说，谋划的实质就是谋利。

评价谋划的好坏、优劣，关键要看谋得利益的大小。获利越多，谋划越佳。在谋划时，一定要把利益大小计算清楚。只有如此，才能选择出最佳的方案。

利导法，就是指在谋划时牢牢地把握利益，以利益为根本导向，以利益大小为取舍标准，首先要善于计算利益。会不会计算，计算得正确与否，直接关系到谋划的优劣。一定要计算根本的、最终的利益，而不能被表面的利益蒙住了眼睛。并且，要考虑自身付出的代价，必须在扣除了所付代价的基础上进行计算。《孙子兵法》为什么说“伐兵”、“攻城”是低层次的，就是因为“伐兵”会“杀敌三千，自损八百”，“攻城”所付代价更大，实际获利不大，甚至很小。再者，计算利益一定要精确，一定不能算本糊涂账、模糊账。账算得越精确，才能谋得越好！

利益是形形色色的，有物质利益与精神利益，有眼前利益与长远利益，有局部利益与总体利益等等。在计利时，一定要考虑方方面面的利益，特别是要考虑长远利益、总体利益，也就是要算好利益的大账、总帐。

１９４２年美国研制原子弹，对这样一个重大的绝密计划，政府只想找一家公司来承担制造，结果找到了杜邦公司。为了保密，要求把杜邦公司的6万名职工及设备从东到西搬迁４０００多公里。不仅如此，杜邦公司同军方签订的合同更令人惊诧不已。合同规定：在整

个过程中，杜邦公司开发出的新技术应一律为陆军拥有。杜邦公司负责全部计划所需工程的设计、建造及安全运转。那么，他们所获的报酬是多少呢？1美元！

这简直令人不可相信。为了区区1美元答应给人家造原子弹！还加上保密，搬迁厂房，新技术归人家所有等一系列吃亏不尽的事。一计算利益，不就是明摆着吃了大亏吗？杜邦公司是一家军火和化学公司，他们知道美国政府正忙于战争，经费紧张，要在报酬上讨价还价，生意就做不成。军火大王杜邦干脆不要报酬，象征性地要1美元签下合同。这是为什么呢？因为他看到了比眼前利益、比一般报酬大千倍万倍的利益——他会因此获得有关原子能的绝密知识，他将有一大批掌握这种知识的技术人员。正是这些在战后给他带来了天文数字般的财富。可见，计算利益一定不能鼠目寸光，只盯着眼前的那点利益，而应当眼光放得远一些，把大利算清，这样才能实行正确的利导，这样的谋划才会高明。

3．虚实大法

《孙子兵法》的精髓是什么？大军事家、大谋略家唐太宗李世民深有感慨地说："观诸兵书，无出孙武，孙武十三篇，无出《虚实》。用兵识虚实之势，则无不胜焉。"

虚实，是谋略的最大奥秘。虚实要和合，才能大成、妙成。虚实的概念，是普遍适用的，也是相对的。对电脑来说，软件是虚，硬件是实。没有软件，玩不转，离了硬件，软件也无用。

战略是虚，战术是实。战略被提到极高地位，战略错了，一切皆错，可谓战略决定成败，同时在战略清晰的前提下，则要强调细节决定成败。

理论是虚，实践是实。如果没有正确的理论指导，就不可能有正确的实践；倘若理论脱离了实际，也必然是荒谬而可笑的。

品牌是虚，产品是实。今天，"名牌"的价值连城，每个企业都把创名牌作为头号战略。没有名，再好再实在的产品也默默无闻，只能

自生自灭。如果脱离了实，产品不再过硬，即使已经创出了响亮的牌子，也得砸了。

管理是虚，技术是实。两者是企业发展的两只翅膀，缺少了哪一只，企业都不能腾飞。

设计是虚，制作是实。设计优于质量。设计先于质量。设计与制作的合一，也是虚实结合。

全球著名运动鞋品牌耐克公司，一家没有制鞋车间的鞋业公司。耐克的出现，使鞋的作用发生了变化。耐克用“ｊｕｓｔ－ｄｏ－ｉｔ”来销售一种崭新的体验，一种个人的成功感，一种新潮的生活方式。消费者愿意为它付出高昂的费用。被人们今天广泛认知的“耐克模式”就是务虚的典范：把精力主要放在设计开发新产品和品牌塑造上，把务实的工作——具体生产则承包给劳动力成本低廉的国家和地区的厂家。耐克公司的经理们坐着飞机来往于世界各地，把设计好的样品和图纸交给不知名的生产商，要求它们根据耐克的标准体系和设计要求进行生产，最后验收产品，贴上“耐克”的商标，销售到世界各地。

星巴克从一间小小的咖啡屋发展成为世界最著名的咖啡品牌，７５００家连锁店、４０亿美元的年收入令星巴克品牌傲视群雄，连年成为全球５００家最好的公司之一。这一切与它塑造的文化是分不开的。星巴克卖的不是咖啡，而是文化。咖啡只是一种载体。通过咖啡这种载体，星巴克把一种独特的格调传送给顾客。如果说咖啡是“实”，那么星巴克独特的情调、文化就是“虚”，也是虚实和合。

现在做企业有两类方式：一类是“打球的”，一类是“做局的”。“打球的”老实，“做局的”投机。不要看不起虚，虚可以转化为实。很多时候，以迂为直，从虚入手往往胜过实战进攻。当然，只重视虚，永远停留在虚的层面上，不与实和合，不转化为实，也是不行的。这就是虚与实的辩证法。

４．奇正大法

《孙子兵法•势篇》曰：“凡战者，以正合，以奇胜。故善出奇者，无穷如天地，不竭如江河。”出奇制胜，奇正相生，奇正和合，是谋划的又一方法。

正与奇两者皆要用，但更重与正和合的奇。在奇正中，“正”为常开之花，“奇”是创新之果。《百战奇法•奇战》曰：“凡战，所谓奇者，攻其不备，出其不意也。”战争史上，“出奇制胜”被广泛采用，精彩战例数不胜数。曹操奇袭乌巢，邓艾偷渡阴平，李愬雪夜袭蔡州，韩信暗渡陈仓，希特勒的“闪电”战，德军攻破马其诺防线，美英盟军在法国诺曼底登陆……都是出奇的运用。

战场上，只有运用奇特的手段和高招，“出其不意”，才能取胜于敌。今日商场上，也同样离不开出奇制胜。

产品出奇而制胜：美国商人费涅克录下许多条小溪、小瀑布、小河流水、鸟鸣等声音制作录音带高价出售，生意兴旺。此外，美国富商洛克开发空气罐头，日本人金田开办“芳香健身房”，美国人史蒂夫甚至制作假场面录音带帮人“虚张声势”等等。

第四章　谋划能力（5）

营销出奇而制胜：美国一家小公司的哈瑞尔专销“配方４０９”的清洁液，强大的“宝洁”公司推出了一种名为“新奇”的同类产品参与竞争，并决定首先在丹佛市试销。哈瑞尔得知这个消息后，当即把“配方４０９”悄悄地撤出丹佛市，以便给对手造成假象。果然，“新奇”试销大获成功，宝洁公司据此做出错误的判断，对“新奇”寄予厚望，制定了一个推向全国的庞大规划。但是，哈瑞尔抢先在全国削价倾销“配方４０９”，使用户一次购买了足够半年的用量，使得“新奇”在推向全国的时候一蹶不振，极大地动摇了宝洁公司决策者的信心。最后，这场竞争以宝洁公司撤回“新奇”哈瑞尔大获全胜而结束。哈瑞尔所运用的正是孙子强调的出奇制胜的重要手段——“示形”，利用了对手惯性思维的弱点，捕捉对方的思想空隙，制造假相，突破常规，出奇制胜。

广告出奇而制胜：一般的广告难以吸引大众的注意力，而采用“奇正法”则能标新立异，鹤立鸡群，甚至取得石破天惊，一鸣惊人的神奇效果！蒙牛集团借势巧推湖南卫视的“超级女声”，为酸酸乳造势，产生了神奇效果，使酸酸乳一举成为乳酸饮料的第一品牌，完美地实现甚至超越了蒙牛公司最初设定的营销目标。广告策划善于出奇，才能不同凡响，令人过目不忘。

人见你见，人能你能，难以制胜；运用常规方法，按照常规思路办事，并不高明。策划最需要的就是求异思维、逆向思维、超常思维，异想天开，超越常规，标新立异，出奇制胜，正是如此。古往今来，谋划大师、策划大师无不将出奇制胜、奇正和合的“奇正法”视为珍宝，推崇备至。

５．借力大法

借力法是谋划的又一高明方法。在《三国演义》这部精彩纷呈的智谋宝典中，最引人注目的智谋就是“借力”！拿借火力来说，有人做过统计，一部《三国演义》中，描写大大小小的火攻，竟有４１次！

诸葛亮正是把借力智谋用得炉火纯青，登峰造极，才堪称是一代谋划大师！刚一出山，就大用借力这一法宝：博望烧屯、白河用水、火烧新野、火烧赤壁不就是借火、借水的威力吗？除此之外，诸葛亮还借风、借雾、借雪……他不仅善借自然力量，更善借他人之力。例如，孔明给刘备入东吴相亲的三个“锦囊”都是借：一借吴国太；二假借曹操进兵的消息；三借孙权妹妹，才使得刘备安然返回，使周瑜赔了夫人又折兵……可以说，孔明的许许多多的奇谋妙计都是借力法的运用。不仅孔明精通“借”，刘备也善借，借雷声保命，借卧龙诸葛亮的智谋图大业……曹操也善借，借人头稳定军心，借刀杀祢衡，他的最大谋略“挟天子以令诸侯”就是最大的借——借天子之威！可见，用借力方法创造出了多少精彩绝伦、威力无比的杰作啊！

借力法可广泛运用，如借刀杀人、借尸还魂、借腹怀胎、借鸡生蛋、借船出海、借风行船、借冕播誉、借花献佛、借名生威、借题发挥、借剧生财、借钱生钱等等。“狐假虎威”是借，“拉大旗做虎皮”也是借，“背靠大树好乘凉”同样是借！

为什么借力如此普遍、如此重要呢？因为要想成功，归根到底一个条件——力量。自身的力量毕竟是非常有限的，而外界的力量则是无限的。光靠自己的微弱力量难以成功，更难以大成，但是若能借用外界的无限力量，就能“好风凭借力，送我上青云”，走上大成的佳境。

外界之力包括哪些呢？包括人力、物力、财力，包括社会之力、自然之力，包括物质力量、规律力量、智慧力量、精神力量。总之，包括各种各样的力量。我们要拓宽视野，在“借”字上多动脑筋，多做文章！水、火、风、雪、雾等，可借用，动物之力也可借用——春秋战国时的管仲用“老马识途”，今人用动物防盗。澳大利亚达尔文市的银行管理人员把几条鳄鱼关在地下金库里以防黄金被盗，英国某足球俱乐部负责人干脆让狮子住进俱乐部，以防贵重锦标和奖杯被盗。

“借名生威”——借名牌、名厂、名人、名言之神威。美的冰箱借巩俐“一笑”赚了几个亿，日本洛腾口香糖巧借明星阿兰•德隆的一句话而一举走红，美国书商三次借总统一句话使滞销书全部脱销，百事可乐借大文豪雨果的名著《巴黎圣母院》打广告，连维纳斯、蒙娜丽莎也被精明的商人所借用！再有，借“曹操”之名的“杜康酒”，借“杨贵妃”之名的“贵妃酒”，也声名远播。连康有为也善借，为了使“维新变法”的思想能够得以存在和被人熟知并接受，就在其《新学伪经考》、《孔子改制考》等著作中把死去２０００多年的孔子打扮成一个顺应时势的勇敢的改革者，借助当时孔子在人们心目中的地位宣传“变法”。

“借剧生财”——借一部好电影，或是一部好电视剧的播映而获取财富。一部《刘三姐》，桂林在３０年前走进了中国百姓心中；一部《少林寺》，嵩山成为“功夫产业”聚集地；一部《乔家大院》，山西旅游人数实现跨越式增长；一部《大长今》，使得韩国的药品、服装、甚或筷子、盘子都跟着火爆……

再如，借用政策的力量。借用政策，是企业发展的上乘之道，是借用政府意志、社会力量的上上之策。再如，借用宗教的力量。陈胜吴广起义、太平天国运动到印度借用神仙的名义开展绿化，无不收到奇效。

还可以借敌人、借对手的力量。《兵经百字•借字》说：“艰于力则借敌之力，难于诛则借敌之刃，乏于财则借敌之财，缺于物则借敌之物，鲜军将则借敌之军将，不可适度则借敌之谋。……己所难措，假手于人，不必亲行，坐享其利；甚至于以敌借敌，借敌之借，使敌不知而终为借，使敌既知而不得不为我借，则借法巧也。”可见，连敌人的各种力量都可以为我所用。既然如此，天底下还有什么不能够借？不可以借呢？

荀子早就指出：“君子生非异也，善假于物也。”人之所以异于各种动物，就在于人善于借用万物之力。美国哲人爱默生说：“利用你自

己所没有的更大力量，把你的四轮货车拉到星星上去。”“借力”是一支生花妙笔，是做天下文章的神来之笔。借力法是以少胜多、以弱胜强的大方略，是骤增力量、省力高效的大方略，是“四两拨千斤”、“四两胜千斤”的大方略。

被称为策划之神的美国百货巨子约翰•华那卡在实际经验中总结出的成功策划方程式就是：

成功的策划＝他人的金钱＋他人的头脑

这个方程式蕴含着“借”的大智慧。越知借、敢借、爱借、会借、善借的人，越能够掌握策划的魔方。借力法可以包括借“他人的金钱”，而下面的“借脑方法”则主要指借“他人的头脑”。

６．借脑大法

在一切能量中，最巨大、最神奇的能量，就是智慧的能量。而智慧的能量，来自于人的头脑。因此，最大的借，就是借脑。。

第四章　谋划能力（6）

全世界家喻户晓的爱迪生，一生为社会奉献了上千种发明创造。如果没有他，人类还不知道要在油灯和蜡烛的昏暗中生活多少年。以往我们只会仰慕、赞叹爱迪生无比非凡的才气；现在要告诉你的却是，在他巨大成功的背后，原来也有着非常简单的“秘密”。

据美国新泽西州卢特杰斯大学爱迪生研究会的一项最新的研究成果表明，爱迪生的成功在很大程度上得益于他的“借脑”意识。爱迪生比谁都能意识到好主意的价值，他向各种各样的人征集好的主意、点子、想法，甚至不惜出高价购买别人的一个主意。试想一下，假如只靠他一个人的脑袋孤军奋战，再怎么聪明，也绝不可能有上千种发明创造。正因为爱迪生巧妙地借用了很多人的头脑，才取得了那么巨大的成就！他最后在总结自己的经验时说：“要想成功就必须利用别人的头脑。”

借用他人的头脑，就是借用他人的智慧。产生奇谋妙计和发明创造一样，都需要借用他人的智慧。《三国演义》里有个很有意思的“借智生谋”的例子。刘表的儿子刘琦受继母迫害，难以自保，自己想不出好主意，他就千方百计求教于诸葛亮。诸葛亮不愿意帮他，他不惜用“上楼抽梯”的方法迫使和恳求诸葛亮给他出计谋。这使他最终巧妙地摆脱了危境，得以自保。历代的帝王们都特别重视“借智生谋”，手下谋士如云，虚心听取谋士们的好主意

如果你善于借用他人的头脑来产生妙计，那就能大大有助于你的成功。在今天，不少企业家都非常重视借脑生谋，他们不惜用重金请外脑，买计策，给自身带来了极大的收益。但是，许多人都缺乏“借脑”意识，并存在某些思想障碍。

有的人往往觉得借用别人的头脑，听取别人的意见，显得自己很笨，心里不太舒服。其实，这种想法大可不必。善于借用他人的头脑，才是真正的聪明人，才是有大智大慧的人。古人说得好：“下智者

用己之力，中智者用人之力，上智者用人之智。”借用他人的头脑来产生好主意、好方案，不但不应自卑，反而应感到骄傲，这是上智者的做法！

我们不仅要善于借用直接的外脑，还要善于借用间接的外脑。只要留心，他人的谈话、见解、思路等等，都能够使我们受到启发。我们要思想开阔，眼观六路，耳听八方，有意识地接受外界的各种启迪。别人的思路可能引导我们改变习惯性的旧思路，别人的观点可能使我们产生新观点，最终转化为高明的计谋。

谋划的方法很多，而上面所讲的整合大法、利导大法、虚实大法、奇正大法、借力大法、借脑大法则是众多的方法中的方法。只要把这些方法悉心领会，融会贯通，而不是简单照搬某一“大法”，那么谋划这个神奇的魔方就能在你的手中灵活高妙地转动起来！

五、怎样成为谋划大师

我常常跟助手讲：如果说要成为专家，首先要做方法论专家。

——王志纲

谋划大师创造了一系列令人叹为观止的奇迹。为什么他们能创造出这些奇迹？为什么他们能掌握天机、点石成金？从古今中外许多谋划大师的学习与修炼中，总结、提炼出了成为谋划大师的八大妙方。

（一）熟读兵书

成为谋划大师，首先必须建立谋划型知识结构。谋划型知识结构的核心就是谋略学、策划学的知识。

在古代，谋略主要用于军事。兵书是军事谋略书，它集兵法之大成，也就是集谋略之大成。谋略的原理是放之四海而皆准的普遍真理，许多军事谋略适用于各个领域。它无论是对从军、从商、从文、从教、从研、从学……都有莫大的好处。它的巨大魅力、神奇威力是跨越领域、超越时空的。仅仅是兵书中的一部《孙子兵法》，就已经引得全球有识之士尽折腰、皆叫绝，更不用说我国古代极其丰富的全部兵书遗产。据统计，见诸记载的兵书约有３０００余部，流传至今

的约有近２０００部，除《孙子兵法》外的《吴子》、《尉缭子》、《司马法》、《六韬》、《三略》以及《李卫公问答》等，书中都有宝贵的谋略财富。

熟读兵书是古往今来的谋划大师的成功法宝和捷径。汉代的谋划大师张良原来崇尚武力，想做荆轲式的侠客杀死秦始皇。刺杀失败，只能改名换姓，四处逃窜。张良由一个鲁莽的青年成为后来足智多谋的谋划大师、“王者之师”的转折点，就在于他用１０年时间苦读了一本兵书——黄石公送他的《太公兵法》。三国时，谋划大师诸葛亮、曹操，无不是“特好兵法”，熟读兵书。东吴的吕蒙，由“吴下阿蒙”的一介武夫，变为智勇双全的谋略家，靠的仍然是熟读兵书。现代谋划大师毛泽东也得益于“熟读兵书”，他不仅爱读《孙子兵法》，尤其酷爱读《三国演义》、《水浒传》。《三国演义》、《水浒传》是形象化的兵书。斯诺在《西行漫记》中写道：毛１６岁离开韶山到东山高小读书时，扁?一头挑的是衣物，“另一头是装有《水浒传》和《三国演义》的小筐”。拿破仑也常常挑灯夜读《孙子兵法》。德国皇帝威廉二世在第一次世界大战中被打败后才读到这本书。他叹息道，“可惜２０年前没有看到这本书。”

“熟读兵书”是古今中外的谋划大师成长的首要捷径。他们中不少人，当初并无智谋，甚至还遭到惨败，但却因为“熟读兵法”，反败为胜，最终成为了不起的谋划大师！我们要成为谋划大师，也要首先从这里开始。

（二）博览群书

策划大师不仅要精通谋略、策划的知识，同时还要有渊博丰富的学识。“识多才能智广”，“足智方能多谋”。仅靠“熟读兵书”还不够，还要“博览群书”。既精深又广博，才是谋划大师理想的知识结构。

诸葛亮不仅“熟读兵书”，而且也非常重视“博览群书”。他曾论述过为将的知识结构：“为将而不懂天文，不识地利，不知奇门，不晓阴阳，不看阵图，不明兵势，是庸才。”为将如此，成为谋划大师也同样

如此。诸葛亮不拘泥于一家，而是涉猎百家之学，曾专门写过《论诸子》——“老子长于养性，不可以临危难。商鞅长于理法，不可以从教化。苏、张长于驰辞不可以结盟誓。白起长于攻取，不可以广众。子胥长于图敌，不可以谋身。尾生长于守信，不可以应变。王嘉长于遇明君，不可以事暗主。许子将长于明臧否，不可以养人物。……”诸葛亮把历史人物、各派各家都一一褒贬了一番，既不作简单的肯定，也不作简单的否定，而是取各家之长，避各家之短。可见，他能融诸子百家之学为一炉，拥有极其渊博的学识。

鲁迅先生说得好：“必须如蜜蜂一样，采过许多花，这才能酿出蜜来，倘若呆在一处，所得就非常有限、枯燥了。”谋划大师既应是专才，又应是通才。博览群书，就是造就通才的良方。任何谋划家都应具广博的知识。拥有广博的知识，才能开阔视野，拓宽思路，不拘泥于一隅，而能放眼全局；拥有广博的知识，才能做到发散思维、多维思维，从而打开创造性思维的大门；拥有广博的知识，才能更好地认识和整合各种各样的资源。假如诸葛亮不懂天文气象知识，就不能整合天文气象资源，就不可能想出“草船借箭”、“巧借东风”等许多大计谋。因此，谋划家的知识结构应当像胡适论述的大学者的知识结构一样——如金字塔那般高深而广博。

博览群书，要有所侧重。要侧重学习与谋划关系密切的哲学、逻辑学、思维学、决策学、运筹学、情报学、预测学，还有心理学、人学、社会学、史学、文学等知识。再有，要遵循“缺啥补啥”的原则，针对自身的实际情况，对有的书精读，有的书粗读。

（三）独观大略

“独观大略”是智慧的化身诸葛亮最主要的学习方法。史书上记载，诸葛亮有三个志趣相投的朋友：徐庶、孟建、石韬。一次，他们谈到了各自今后的发展。诸葛亮说：“卿三人仕进，可至刺史、郡守也。”那三人问他：“你呢？”诸葛亮笑而不答。史书上记载着诸葛亮常常“自比管仲、乐毅”。以后的事实也证明了诸葛亮当初的“预言”。用今天的说法，诸葛亮那三个朋友只能当地方官，而诸葛亮则能当安邦兴国的总理。造成巨大差异的原因，主要在于他们的学习方法不同。徐庶、孟建、石韬“三人务于精熟，而亮独观其大略”。

“独观大略”有两层含义：其一，要选择“大略”型书籍，即读总体性、全局性、战略性的书。毛泽东也特别重视学习“大略”，特别重视学习战略学，特别重视“大本大源”的哲学。在所有学科中，哲学是最具“大略”性的学科。毛泽东最爱哲学，这为他成为谋划大师奠定了基础。其二，对每本书的学习，也要“独观大略”。也就是说，读书时不要把眼光盯在字句上，不斤斤计较于一字一词的意思，而是着重领会全书的精神和实质，把握住全书要领，反复玩味，着重于全书精髓的理解、领会和掌握。

（四）简练揣摩

“一身佩六国相印”的苏秦，他的谋划本领不是天生的。刚开始时，他因为谋划本领不到家，长期游说遭到惨败。在这种情况下，他发奋苦读了一本太公《阴符经》。一年后再次出山，获得极大成功，成了六国的丞相。苏秦由惨败到大成，关键就在于用一年时间“头悬梁、锥刺骨”地苦读这本书！可能大家觉得苏秦读书的效率也太低了？苦读一年才读一本书！苏秦是怎么读的呢？用的就是“简练以为揣摩”的方法。

什么是简练揣摩呢？简练揣摩就是找出书中的要领，并熟练掌握；对全部要领反复思考，反复玩味，反复琢磨。如果仅仅把谋略书、兵书背得滚瓜烂熟是不行的，会背会说而不能真正变为自己的东西，那只能重蹈赵括之覆辙。只有通过长期反复揣摩，才能把书本里的东西变为自己的东西，召之即来，运用自如，谋划能力才能大大提高。苏秦就是靠“简练以为揣摩”方式学习太公兵书才反败为胜，成为一代谋划大师！

策划大师王志纲所采用的学习方法与苏秦有着异曲同工之妙。王志纲在大学时，给自己定下的学习任务就是学马克思的《资本论》。《资本论》很不好读，用典多，文法复杂，令人望而生畏，但是王志纲却在4年大学时间里把《资本论》读了整整7遍，把《资本论》的精髓反复加以揣摩。王志纲的“简练揣摩”，主要在于对方法的揣摩。他学《资本论》不是像一般人那样去死记里面的结论，而是把《资本论》作为方法论来学。他认为《资本论》最宝贵的不是结论，而是方法，是分析问题、解决问题的方法。重视对方法的揣摩，是提高谋划本领的又一大关键。联合国教科文组织倡导：今后教育的内容８０％—９０％应该放在学习科学方法论、学习方法、推理方法、搜集资料的方法上。提高策划本领，要特别重视学习策划方法、思维方法、创造方法等。并且学习这些方法绝不是简单记住就大功告成了，而是要用简练揣摩的办法来学习。

（五）案例研习

案例研习，就是研究、学习古今中外各式各样的智谋案例、谋划案例、策划案例。不是一般地看故事，而是善于对每个智谋案例进行深入的剖析、研究，把握其中的精髓，找出其中可操作性的原理。打个比方说，不是盯着一个个药方，而是剖析每一个药方后面用药的原理。也就是说，要从个别的智谋案例中总结出具有普遍指导意义的东西。

大量实践证明，案例研习法对提高谋划能力有大效、奇效。这不是几个人、几十个人的实践证明，而是世界上最著名的大学——哈佛大学近百年来千千万万人的实践证明。哈佛商学院根本不像一般学校那样授课，也没有多少正式教科书，他们的教科书就是全世界的商战案例。案例研习法贯穿它的整个教学过程。正是案例研习法，使哈佛成为造就年薪１０万美元的总经理的摇篮，成为享誉世界的超一流学府。

《三国演义》之所以深受各界推崇，被喻为是初学谋划的优秀入门书，就是因为书中处处都是奇谋妙计的经典案例，是一本很好的计谋教科书。兵书上的种种奇谋、大谋都可以在《三国演义》中找到。只要认真研习《三国演义》的种种妙计奇谋，就能提高谋划能力。

（六）实战学习

“实战学习”法，是把知识内化为能力、素质的主要方法。如果不进行实战学习，那么只能是“纸上谈兵”。

毛泽东最为推崇的学习方法就是“从战争学习战争”，他认为这是“我们的主要方法”。他之所以能由一个没进过一天军校的门外汉，变成所向无敌、用兵如神的最伟大的军事谋略家，靠的就是实战学?这个法宝。策划大师王志纲，从事策划业前一直是记者。他与一般的记者大不一样，不是去抢什么娱乐明星的花边新闻，也不是零敲碎打地写什么小报道，而是经过扎扎实实的调查，为整个中国改革拿方案，写很有气魄、高屋建瓴的大稿。他与人合写的《中国走势探访录》给中央决策提供了依据，直接影响到国家大政方针的确定。可见，王志纲在当记者时实际上是在为国家而进行策划！王志纲在记者生涯阶段还为许多企业家客串策划、出谋划策，这些都是为他后来奠定基础的实战训练。

说到“实战”，可能有人会说：自己哪有实战的条件啊，现在没有哪个企业请我给他们进行策划。其实不然，实战的机会比比皆是。你可以给自己好好进行一下学业策划、事业策划、人生策划，还可以帮

助家人、亲人、友人进行各种大大小小的策划。只要你在日常生活中有意识地运用策划原理进行实际策划，就能得到最好的实战锻炼。这种实战，不仅能提高谋划能力，而且同时也能帮助自身、帮助他人解决实际问题，可谓一举两得！

（七）优化思维

谋划的巨大能量从何而来？主要来自思维的能量。思维是一把万能的金钥匙。要提高谋划能力，关键在于优化思维。怎样优化？主要应大力学习“五思”，培养“五性”。

“五思”即“敢思、爱思、多思、善思、灵思”。前面已经谈到了敢思、爱思、多思，这里再说说“善思”、“灵思”。“多思”重在思考的数量，而“善思”重在思考的质量，这就高了一个层次。比“善思”更高的是“灵思”，即灵感状态下的思考。钱学森先生特别重视灵感思维，他说如果人人都掌握了灵感思维，那么人人都是天才。谋划大师都是敢思、爱思、多思、善思、灵思的人。

“五性”即“广阔性、深刻性、灵活性、敏捷性、批判性”。“广阔性”就是要学会发散思维，突破定势，从多个视角去思考。别人想一个、两个答案，而你能想出几十个、几百个答案。中国创造学家许国泰与日本人的“曲别针之战”就是靠思维的“广阔性”取胜！广阔性带来许多方案，可以从多个方案中择优、组合，找到最佳方案，因而“数量”上的多常能引出“质量”上的好。再有“深刻性”，爱因斯坦的最大的本领就是能“发现那种能导致深邃的东西，而把其他许多东西撇开不管”。同时，思维的“灵活性”、“敏捷性”、“批判性”也是谋划家所必需的。

第四章　谋划能力（8）

（八）美化性格

“思路决定出路，性格决定命运”。美化性格是提高谋划能力，成为谋划大师的重要环节。伏尔泰说：“造就政治家的，决不是超凡出众的洞察力，而是他们的性格。”性格是成为政治家的关键因素，也是成为谋划家的关键因素。爱因斯坦也曾经说过：“智力上的成就，在很大程度上依赖于性格上的伟大，这点往往超出人们通常的认识。”用智力、智慧行事的谋划大师，需要什么性格呢？

１．勇敢而严谨《孙子兵法》中谈到为将必须具有的五大素质——“智、信、仁、勇、严”，“勇”、“严”均属于性格范畴。只有勇敢，才敢想，才有冒险精神、创新精神，才能产生奇谋妙计。勇敢的同时还要强调严谨。严谨是保证谋划成功的安全链，谋划的每一个环节都不能出错，粗枝大叶的“马大哈”是谋划之大忌。智慧化身的诸葛亮最大的特点就是“一生唯谨慎”。勇敢与严谨是并重的，要“大胆想象，小心求证”。

２．坚定而冷静谋划往往带有超前性，看到常人看不到的东西，往往不被常人理解。因此作为谋划者，一定要自有头脑，有自己的主见，并对自己的主见坚定不移，养成不被别人左右的性格。只有坚定不移，才能坚韧不拔，在艰难复杂的情况下产生和实现奇谋、大谋。而坚定不同于固执、冥顽，坚定必须建立在冷静的基础之上。只有冷静，才能客观正确地认识事物，做到高度理智，不感情用事。关羽兵败被杀后，刘备气愤至极，决定伐吴。他很坚定，连诸葛亮的话都不听。但这种“坚定”不是建立在冷静基础上的，而是“头脑发热”、“情令智昏”，以致惨败。可见，应坚定而冷静。

３．自信而虚心谋划家必须是自信的，如果自己都不相信自己，怎么帮助别人解决难题呢？当然，自信不能自负，应当自信而虚心。

只有虚怀若谷，才能善于纳谏，才能吸收他人的意见和方案的合理内核，兼容并蓄，综合集成，完善自己的谋划方案。

4．独立性与豁达性独立性，就是指不依附，不盲从，不人云亦云。独立，绝不能孤立，必须兼具豁达的性格。今天的时代，谋划绝不能靠一个人的头脑，必须善于集众智。性格豁达，有团队精神，才能与人很好地合作，才能很好地集众智。

5．创造性与求实性不少人把谋划又称为“创意”。谋划可以说就是创造性地思考问题、解决问题，谋划家都是富有创造性的人。在他们身上，创造性是非常突出的。不但要具有创造性，而且还要有求实性，即有求实务实的精神。创造离不开脚踏实地，从实际出发，离不开调查实际情况，并且应既重实情，又重实效。

如果能够兼具上述五个方面的性格，那就有了谋划家的理想的性格。

第五章　说服能力（1）

——强于百万师

一、无处不在的超级权力

如果你有本事说服别人为你做各种工作，你就什么也不需要了。如果你没有这门本事，你拥有的东西再多也没有用处。

——一国家元首

成功取决于力量，权力是最关键的力量。人们关注权力，谋求权力。随着时代的进步，人们对权力的认识越来越深入，并赋予了权力新的含义。

美国未来学家托夫勒在他的名著《权力的转移》中指出：权力是“有目的性的支配他人的力量”，“使人按一定的方式行事”。他同时指出：“权力可分为许多等级。”他把权力分为三种：暴力、财富、知识。在以前那个弱肉强食的年代，拥有暴力就拥有最大的权力，但是，暴力只能压服，而压服的结果是压而不服，“哪里有压迫哪里就有反抗”。因此，托夫勒把暴力或武力视为是一种低质权力。财富则优于暴力，“不仅仅只能用于威胁或惩罚，还可以提供奖赏”。它具有很大的支配力，“有钱能使鬼推磨”。美国征服世界的三大战略武器之一就是“美元”。托夫勒认为财富是高于暴力的中等质量的权力，而把知识看做是高质权力。世界已经跨入知识经济时代，知识的作用越来越大。它既能扩充武力和财富，又能减少达到某个目的所需的武力和财富的数量。并且，“你可以经常用知识让另一方按你的议程行动”，“做你想做而他也许不想做的事”。因此，托夫勒认为知识是高于暴力和财富两者的高质权力，亦即高级权力。

什么是超级权力呢？说服。

所谓说服，就是通过高明巧妙的信息传递，使对方接受你的意见，信服你的意见，心甘情愿地按照你的意见去行动。

托夫勒把权力定义为“有目的性的支配他人的力量”，说服比知识更符合这一权力定义。作为支配他人的力量，说服的目的性更强，并且说服是现实的、直接的，而知识是潜在的、间接的。权力的本质，在于服从。毛泽东指出：“要人家服，只能说服。”只有说服，才能直接使人完全心悦诚服地按你的意见行动。托夫勒说：“知识甚至可以说服最初创造它的人改变初衷。”其实，知识本身并不能如此，只有说服才能如此。说服可以使人改变看法，改变观点，甚至改变立场。“你可以经常用知识让另一方按你的议程行动”，你更可以经常用说服让另一方按你的议程行动。因此，知识是高级权力，说服是超级权力。

用美国人的话也可以很好地说明这一点。在第二次世界大战时，美国人把“舌头、美元和原子弹”看做是征服世界的三大法宝，到了20世纪60年代后，美国人又把最有力量的三大法宝变为“舌头、电脑和美元”。不管怎么变，“舌头”也就是说服始终高居榜首，高于原子弹（暴力），高于美元（财富），也高于电脑（知识）。所以说，说服是高于这三级的超级权力！

众所周知，新闻记者被称之为“无冕之王”。在现代社会，“无冕之王”手中的权力，有时候比“有冕之王”的权力更大。尼克松总统被弹劾下台，首先在于记者。为什么记者会成为“无冕之王”呢？只因记者能掌握、操纵大众的喉舌，担负着面向社会的说服重任。透过“无冕之王”的实质，也可见说服是超级权力！

种种历史事实更可充分证明说服是超级权力。苏秦靠一张嘴，由一个连家人都看不起的人，一下达到左右天下的超级境界：“天下之大，万民之众，王侯之威，谋臣之权，皆欲决苏秦之策。”《左传》、《战国策》、《史记》等许多典籍，都以钦羡的口吻记叙苏秦、张仪、公孙衍、虞卿、范雎等大说服家们，由一介寒士而位极人臣，以一身系天下安危。他们之所以能决定“天下之策”，就在于他们拥有高超的说服本领，能说服最有权力的国王，使国王听从于他，变国王的权力为自己的权力！职位权力，往往不如“说服权力”。一般的职位权

力都要受年限限制，就算当总统，4 年到了，只能乖乖下台，权力就没了。而说服权力不仅是超级权力，而且是终身享有的永久权力。

说服这项超级权力，从古到今，创造出一个又一个的奇迹。

说服能“一言兴邦”：爱因斯坦等科学家虽然联名给罗斯福总统写了封长信，建议美国抢在德国之前研制原子弹武器，但罗斯福反应冷淡，婉言推却。后来萨克斯借拿破仑不装蒸汽机而遭失败的史实，说服了罗斯福。这才有了“曼哈顿计划”，有了对原子弹的研制，从而使美国成为世界第一颗原子弹的制造者，在“二战”后拥有领先他国的核威慑力。赤壁之战前，刘备同孙权从无交往，更何况他那时只是一个东逃西窜的败军之将，被曹操追得无容身之地。就连刘备自己对与孙权联盟都底气不足：“江东人物极多，必有远谋，安肯相容耶？”在这种情况下，若诸葛亮说服本领不高，不能“舌战群儒”、智激孙权、周瑜，就不可能有孙刘联盟，就不可能有赤壁之战?就不可能成就刘备的帝业，“三足鼎立”的历史或许就会改变！

说服能“一言却敌”：公元前６３０年，秦晋合兵攻郑。郑国危在旦夕，能言善辩的烛之武，夜晚出城直奔秦军的营门前放声大哭。秦穆公听说此事，让部下捉来盘问：“你是什么人？”“我叫烛之武。”“为何大哭？”“我哭俺郑国快要灭亡了。”“那你为什么在我军营门前哭？”“老臣哭郑，也哭秦。因为俺郑国灭亡已在所难免，并不可惜。可惜的是秦国呀！”接着烛之武分析说，秦晋合兵攻郑，就是胜利了，对于秦国也是无益而有损。因为秦国在晋国的西面，与郑国相隔千里，无法跳过晋国来占领郑国的一寸土地。而郑国和晋国相连，胜利后领土利益必然全部归晋国。你们两国旗鼓相当，势均力敌，可是晋国如果得到郑国地盘，力量就会大大地超过你们。君不见，晋国假途灭虢的历史教训吗？秦穆公听了这番话如梦方醒，就接受了郑国愿做未来的“东道主”条件，马上倒戈背晋而结盟于郑，除留下 3 员大将领兵２０００帮助郑国守城外，秦穆公带领主力悄悄地班师回朝了。晋军知道后，非常生气，自觉孤掌难鸣，也只好撤兵回国去了。烛之武

运用说服的权力，竟能使前来入侵的强大的敌国自己退兵！说服的威力，真是远远胜过千军万马！再如，齐国要伐鲁，孔子为了保全祖国鲁国，让爱徒子贡靠一张嘴到各国游说。通过游说，不仅完成了使命——保存了鲁国，而且搞乱了齐国，灭掉了吴国，增强了晋国，又使越国成为霸主。这也充分显示了说服的神威！

说服能“一言救命”：战国时齐国人张丑被送到燕国做人质，不久，齐、燕两国关系紧张，燕国人想把张丑杀掉。张丑得了消息，立即寻机逃走，尚未逃出边境，又被燕国人抓住。看来是必死无疑了，张丑却不慌不忙地对官吏说：“你知道燕王为什么要杀我吗？”“不知道！”“因为有人向燕王告了秘，说我有许多财宝，但我并没有什么金银财宝，燕王偏偏不信我。”张丑接着又问：“我被你捉到了，你会有什么好处呢？”“燕王悬赏一百两捉你，这就是我的好处。”张丑边说边笑：“你肯定拿不到银子！如果你把我交给燕王，我肯定会对燕王说，是你独吞了我所有的财宝。燕王听到后一定会暴跳如雷，到时候你就等着陪我死吧！”那官吏听到这里，心惊胆怯，越想越害怕，最后只好把他放了。张丑全靠他高超的说服本领，击中了官吏的心理弱点，才能死里逃生。曹袁交战时，关羽帮曹操杀了袁绍的两员大将颜良、文丑，此时刘备在袁绍那里，袁绍见折损两员大将，气得要杀刘备，刘备也是巧借一番言辞而保住了性命。韩信的谋士蒯通在刘邦要用大锅煮他之际，同样用一番话救了自己。他们当时没有职权，也没有其他权力，靠的是什么呢？就是——说服权力。

第五章　说服能力（2）

说服能“一言化敌为友”：１８５８年林肯在竞选美国上议院议员时，在伊利诺斯州南部地方进行演说。当地人异常野蛮，又对林肯作反对奴隶制的演说恨之入骨，并立下誓言，只要林肯敢来演说，就置他于死地。这并没有吓倒林肯，他心平气和地开始了演说。令人难以置信的是听完林肯的演说之后，这里大部分人竟成了林肯的朋友！林肯曾说：“不论人们如何仇视我，只要他们肯给我一个说几句话的机会，我就可以把他说服。”古罗马的安东尼更是说服高手。公元４４年，恺撒被布鲁图等人刺死。当时，布鲁图的名望很高，在刺死恺撒之后当众发表演说，宣布行刺的理由。群众都被他说服了，报以长时间热烈的掌声。在这种极为不利的情况下，恺撒的心腹安东尼上台，他仅仅通过短短一席话驳斥布鲁图的说法，使听众的态度来了个１８０°的大转弯儿。听众发疯似的喊叫，争先恐后奔向布鲁图的住宅，放火烧了他的房子，杀死了布鲁图！前后巨变就在瞬息之间，说服的威力真令人叹为观止！

说服能“一言而成大业”：美国企业巨子艾科卡，一生最大的成就便是让濒临破产的克莱斯勒公司起死回生，这一巨大成就使他名满天下。假如艾科卡没有高超的说服本领，那么就根本不可能有克莱斯勒的今天。当时的克莱斯勒连年亏损、债台高筑，成千上万家大大小小的银行无一肯给他们贷款。艾科卡决定向政府求助，由政府出面担保他们获得贷款。这一请求引起了美国社会的轩然大波，社会舆论几乎众口一词：让克莱斯勒赶快倒闭吧。按照企业自由竞争的原则，政府决不应该给予经济援助。国会为此而举行的听证会简直就是对他的审判，面对参议员们的种种质问，艾科卡沉着应对，他指出如果克莱斯勒倒闭了，它的６０万职员就得成为日本的佣工。如果克莱斯勒倒闭的话，国家在第一年里就得为所有失业人口花费２７亿美元的保险金和福利金。他向国会议员们说：“各位眼前有个选择，你们愿现在就付

出２７亿美元呢？还是将它一半作为保证贷款，日后可全数收回？”持反对意见的国会议员无言以对，贷款提案终于获得通过，并且金额比艾科卡原先想要的１０亿美元还多了５亿美元！贷款使克莱斯勒重获新生，一举开发出几种新车，两年后公司扭亏为盈，第三年就赚取了利润９亿多美元，创造了公司有史以来的最高记录！如果不是艾科卡掌握了说服这项最大的权力，不能说服议员和社会各界，那么贷款绝无可能，克莱斯勒只能破产倒闭。

说服能“一言兴邦”，能“一言却敌”，能“一言救命”，能“一言化敌为友”，能“一言而大业成”……这难道不是超级权力吗？然而，人们远远没有透彻地认识到这项超级权力的巨大功效，甚至有人还觉得“说”不过是耍嘴皮子的功夫，提倡什么“君子讷于言”。回顾历史，可以发现，正是由于对说服的轻视，产生过多少害己又害国的悲剧。历史上很多忠肝义胆的忠臣，往往斗不过奸臣贼子。人们认为是皇帝不辨忠奸，不分善恶，偏信奸臣之言，不听忠臣之言。其实，忠臣值得反思：为什么明明真理掌握在他们手中，明明他们所进的言都是为国家好、为皇帝好、为人民好，可此等真理为何就敌不过奸臣们的歪理呢？

我想，其中一个很重要的原因就在于这些忠臣的说服本领远不如奸臣，所以在与奸臣的斗争中总是每每失败。如果忠臣们都有触龙、魏征甚至苏秦、张仪那样的说服本领，那么奸臣肯定会被忠臣打得大败而归！然而，许多忠臣只被“君子讷于言”束缚了头脑，远没能意识到说辩的无比重要，缺乏高超的说服本领，结果他们满腹良谋，却往往不能说服国王采纳。不仅不能有益于国家，还落得十分悲惨的下场！真是可惜、可悲，可叹！谁让他们的嘴巴不如奸臣呢？如果他们掌握了高超的说服本领，不少历史就会重写！

在日常生活中，说服这项权力用处最广，无所不在，无所不用。小孩子要父母买玩具，小伙子向姑娘求爱，求职者登门自荐，商人推销商品，考生面试，牧师传教，总统竞选，外交谈判，救灾募捐，甚

至大规模的说服运动——“希望工程”、“爱心活动”……总之，生活中处处都离不开“说服”。可以这样说，拥有了说服这项本领，你就可以使任何人去做任何事，而且是让别人心甘情愿地去做。

今天的时代，是传播技术日新月异，飞速发展的时代。说服不仅指用苏秦的“三寸不烂之舌”的当面说服，不仅指用李斯的生花妙笔的说服，而且包括更为高级的说服——借助现代化传播媒介——报纸、书刊、广播、电视、电脑网络、多媒体信息系统等进行大规模的说服。因此，当今社会，说服权力更是用处最大最广的权力。

二、 语言的魔力

言语之力，大到可以从坟墓唤醒死人，可以把生者活埋，使侏儒变为巨人，也能将巨人彻底打倒。

——海涅

说服的神奇力量，源自语言的能量。

俄罗斯有个谜语：什么东西能粘住一切？谜底就是语言。

广告被喻为是商界的牧师，“不做广告，就像美丽的女郎在黑暗中送秋波一样毫无用处”。广告的力量，实质就是语言的力量。策划大师王志纲设计的“给你一个五星级的家”、“可怕的顺德人”，仅一句广告话，就带来了巨大的无形资产，价值几千万元！大凡打动人心的绝妙广告，凡是给人留下极为深刻的印象和好感的广告杰作，无不是巧妙运用语言的结果。奔驰汽车公司的广告：“如果有人发现奔驰汽车发生故障，被修理车拖走，我们赠送您 1 万美元！”比如，瑞士一家钟表公司的广告：“本公司在世界各地的维修人员整天闲得无聊。”这种巧妙地用语言来“鼓吹”，带来了极好的效果。

英国著名诗人拜伦，有一次看见一位盲人身前挂着一块牌子，上面赫然写着：“自幼失明，沿街乞讨”，可他手里那乞讨用的破盆子却依然空空如也。诗人看在眼里，急在心里。于是，拜伦在他的牌子上加了一句诗：“春天来了，我却看不见它。”这激起了人的同情心，改变了面前冷落的惨景，过路人一时纷纷伸出温暖的手热情相助。

曾国藩当年统帅大军镇压太平天国起义，连吃败仗。他手下起草战报不得不写“屡战屡败”，曾国藩一看，把顺序改为“屡败屡战”，其意味大变！皇帝看后不但没有责怪曾国藩连打败仗，反而嘉奖他不断浴血奋战的坚毅斗志。

某座城市的环境搞得很差，人们对垃圾箱视而不见，垃圾箱上“请将果皮纸屑扔进垃圾箱”的标语根本引不起那些过路人的注意。市环卫部门费尽九牛二虎之力，采用多种措施，仍未能奏效。后来，有人另辟蹊径，写出这样的标语：“我饿了，喂喂我吧！”标语一变，行人饶有兴趣地驻足阅读，并将果皮扔进垃圾箱。原来的大难题，仅一句妙语，就轻而易举地解决了。

哈佛大学培养ＭＢＡ高级经理人员特别重视沟通，并宣称——如果想在实业界取得真正的成功，就必须学会和牢牢掌握与人沟通的技术。语言是沟通、交流、交际的基本工具。掌握沟通技术，主要就是掌握运用语言的技术。只有学会巧妙地运用语言，才能与人很好地进行沟通，才能使你工作心情舒畅，与人很好合作，拥有好人缘，从而才能使事业获得成功。

第五章　说服能力（3）

一般人远未认识到“语言是人的力量的统帅”（马雅可夫斯基）。语言的神奇力量从何而来？从这个公式中就可以找到答案：事——人——心——言。这个公式是说：要把事情办成功，关键在于人，而人又取决于心。好人与坏人的差别，就在于他们的心的不同。鲁迅先生弃医从文，立志改变国民的精神、思想，也就是立志改变国民的心。影响、改变一个人，关键在于影响、改变他的心，而改变心必须靠言。鬼谷子说：“口者，心之门户也；心者，神之主也。志、意、喜、欲、思、虑、智、谋，此皆由门户出入。”一切精神力量、智慧力量的载体是语言，语言是精神和智慧的门户和关键。中国谚语说得好：“语言不是箭，却能穿透心。”靠暴力，不能改变心，只是压服，往往会造成“压而不服”。孟子早就说：“以力服人，非心服也，力不赡也。”靠金钱，也只能收买一时，只有靠语言才能真正改变人心、得到人心。教育被认为是“第二次生产人”，是重新塑造人。如果教育离开了语言，简直是寸步难行。没有课本的教导（书面语言），没有老师的教导（口头语言），教育就根本无法达到塑造人的目的。所以苏霍姆林斯基说：“教师的语言更是值得每一位从事教育的人花毕生的精力去研究探讨的一门博大精深的学问。”总之，人在于心，心在于言。“事——人——心——言”的公式，揭示出了语言为何具有神奇的威力。

“事——人——心——言”是从成事的角度来看语言的巨大作用，“世——人——心——言”则是从社会的角度来看语言的巨大作用。整个世界、整个社会的主宰是什么呢？是人。“世——人——心——言”则说明：语言的力量可以大到改变社会、影响整个世界！

《周易•系辞》中说：“言行，君子之枢机；枢机之发，荣辱之主也。”言行第一是言，第二才是行，言语比行动更具有枢机性。我们与外界沟通交流，影响和改变外部世界，言语比行动更为便捷，见效更快，并且作用更为广大，更为深远。言语是君子最大的枢机。

但这并非易事。唐太宗说："言语者，君子之枢要，谈何容易？"古人说"唯圣人得言之解"，杨雄认为只有圣人才了解言语的奥秘。

孔子说："有德者必有言"，他把德行、政事、文学、言语四科作为人才培养的基本要求。这四科中，文学是书面语言；言语是口头语言，发展语言占了四科中的１／２，足见孔子对语言能力的重视！孟子说"欲正人心，息邪说"，就应"好辩"，荀子也提出"君子必辩"的著名观点。墨子也把"说辩"作为一门学问来教学。"辩"、"说辩"就是论辩说服。鬼谷子则把"说人之法"——说服人的学问，看成是"万事之先"，在一切学问中处于最优先的地位。

刘向说："百行之本一言也，一言而适可以却敌，一言而得可以保国。"刘勰说："一人之辩，重于九鼎之宝；三寸之舌，强于百万之师。"这是从大的方面说，从小的方面说，我们也能常常体会到"一句话可以把人说笑，一句话可以把人说跳"，"良言一句三冬暖，恶语伤人六月寒"。

三、巨人的两条腿

拿笔杆子是实行领导的主要方法。

——邓小平

要成为语言的巨人，就要拥有巨人的两条腿——口头语言（口才）与书面语言（文才）。

口才是一切才能的尖端。

信息论告诉我们：信息流程包括输入——贮存——加工——输出四大环节。如果缺少了输出一环，或是这一环出了问题，那么输入得再多、贮存得再丰富、加工得再完善，也毫无意义。口才是观察力、阅读力、记忆力、思维力等一切才能的综合结果，是一个人的文化素质、知识才智的综合体现，正是最关键的"输出"环节。

口才，是一切能力的外在表现，最易受到欣赏、夸奖和鼓励，最易被牵引和引导，因而最能够带动其他能力的发展。如果不善于口头

表达，常常会产生自卑心理，以致使培养其他能力的积极性都大大受挫。以口才为突破口，就能最好地促进各种能力的发展。

口才是多种能力构成的综合能力。它有着即兴构思、随机应变等特点，与语言的感受力、观察应变能力、自我调节能力直接相关，尤其与思维能力关系更为紧密。训练口才能够同时训练这些能力，因而能有效地开发人的潜能。

口才，横跨智力因素（智商）与非智力因素（情商）两大领域。这是口才的最大特点，是与其他能力的一大区别。其他能力只有“会不会”的问题，一般都不存在“敢不敢”的问题。只有口头表达能力既有“会不会”的问题，又有“敢不敢”的问题。“敢不敢”，就包括信心、勇气、胆量等心理素质。因此，口才是智商、情商双商培养的最佳突破口。

中国有句古话，叫做“一言知其贤愚”。口才是一个人的思想、智慧、知识、见识、性格、气质等综合素质的反映。人们常常免不了“以貌取人”，但更多时候是“以言取人”。无论你是否愿意，你总在通过语言向外界表现着你自己。而别人也正是通过你的说话，直接或间接地了解你、认识你、评价你。因此，口才佳者大大沾光，甚至因为口才之佳而高估你的实际才能。卡耐基曾说：“演讲的能力是成名的捷径，这种能力使一个人受人瞩目，鹤立鸡群。而一个说话得人心的人，人家对他能力的评价，往往超过他真实的才华。”如果你的说服能力高，口才出色，往往可以得到更多的机遇，也就更容易获得大成。

口才又是使用频率最高的能力。我们一天做的最多的一件事就是说话，运用得最多的就是口才。我们随时随地都少不了使用口才。

口才只是巨人的一条腿，还有另一条腿，那就是“广大高远而不离日用”的文才。

文才“广”。邓小平说：“用笔写出来传播就广。”文才就是把语言物化为文字，通过文字来广为传播。相比之下，口才只能面对面地施

展，少则一个、几个，多则几十个、几百个，传播范围有限。文才则能够跨越地区，跨越国界，向全国、全世界的人广泛传播。

文才“大”。传播“广”必然带来效果“大”。马克思靠一部《资本论》，就影响了全世界千千万万的人，改变了世界的面貌！今天，对于企业来说，企业职员撰写的报告、商业函件、宣传资料……要向全社会发送，这些都是企业形象、企业实力的体现。可见，文才的作用能不大吗?

文才“高”。文才自古以来就有着极高的地位。古人把运用文才看做是“经国之大业，不朽之盛事”。邓小平特别强调：“拿笔杆子是实行领导的主要方法。”也就是说，文才是当领导的主要才能。被誉为“造就一代代高级总经理的摇篮”的哈佛学院也特别重视培养“拿笔杆子”的能力。据在美国高级经理人员中的民意测验表明，表达能力，尤其是书面表达能力是取得成功的最重要的关键。这些都可说明文才的地位之“高”!

文才“远”。文才可超越时间限制，作用极其久远。几千年前的老子，我们根本无法知道他每天都说了些什么，但他仅有５０００言的《道德经》却超越时空，至今仍在影响着人类。我们也听不到几千年前的孙子的口才，但是他的《孙子兵法》却流芳百世，不仅影响了我国后世一代又一代，而且誉满全球，至今对整个世界都产生着重大影响。它不仅能传到现在，而且还会一代又一代地传下去，传到下下个世纪。其影响难道不久远吗?

第五章　说服能力（4）

不要以为文才“广”、“大”、“高”、“远”就感到高不可攀。在广、大、高、远的同时，文才又“不离日用”。比如，撰写各种文件、工作报告、小组报告、计划书、雇用通告、解雇预告、新闻报道、年度报告、职员招聘书、讲话稿、信件……这些都是生活中非常实用的。以写信来说，就包括写求职信、商业函件、求爱信、家信等。商业函件，“一封信等于一桩买卖”。写求职信，是求职的“打门锤”。马克思与恩格斯之间，因为一封信险些友谊破裂，而友谊恢复也是因为一封信的缘故。交际不仅需要口才，也同时需要文才。因此，文才的又一特点是“不离日用”。

把文才与口才作一比较，就会发现它们各自的优势：

文才有凝固性，因此能跨越国界、超越时空。相形之下，口才有易逝性，说出的话不易保存。由于文才的凝固性特点，使它派生出一大优势——一劳永逸。一旦用文才物化成文字，就能长久起作用。再有，文件能反复锤炼，比较周密，因而用文才表述的东西质量较高。口才没有反复锤炼的条件，相对而言，不如用文才的表述周密、严谨。正因为文才严谨周密，一劳永逸、有案可查，所以重要内容必须诉诸文字，而不用无法保留的口头表达方式。即使是你的某个提案、某项建议已经获得了上司的口头批准，但最终还是会听到“写一份报告来”之类的话，于是不得不回去撰写一篇字斟句酌的报告。

口才又有比文才优越的地方：口才具有灵活性、即时性、针对性强等特点。比如，运用口才，能与对象直接进行双向交流，而文才往往只能单向输出。双向交流能及时反馈，其效果必然胜于单向输出。口才不仅能借助语言，还能借助语音、语气、语调、表情等等，多种力量并用，就能收到 1 ＋ 1 ＞ 2 的整体效果。再者，口才的使用比文才更为便捷，其运用的时间、场合都大大胜过文才。

口才与文才各有其优势，均是巨人的两条腿。对这两条腿，要同等重视，使它们相互促进，高度配合。这样方能健步如飞！

按理说，语文教学应当担负培养口才与文才之重任。大教育家叶圣陶早就说得很透彻："什么叫语文？平常说的话叫口头语言，写到纸面上叫书面语言，语就是口头语言，文就是书面语言。"今天语文教学并未按照语文的本义进行教学，弊端多而且大，效果实在太差，引起许多人的共愤，斥之"误尽苍生"。

弊端一："重文轻语。"训练口才（口头语言）理所当然应占语文教学的半壁江山。但是直到现在，语文教学却完全忽视了口才的培养——考试不考、教师不教、学生不学。严重的"重文轻语"，使很多人终生都缺乏较好的口头表达能力，成为人生的一大遗憾，一大障碍，一大困难，一大困扰。巨人的"两条腿"，一是口才，二是文才。少了哪一样，都不能成为巨人。"重文轻语"，显然是跛足、残废的语文教学。

弊端二："重知轻能。"在课堂上采用的是"文学分析法"，死抠知识点，记忆文学常识，根据文学大师的作品出的题目就是那些大师们也未必能做得出。另一方面，能力的培养近乎一片空白：只准在题海里打转却不能在书海里遨游，一个学期也练不了几次笔……读、写皆极差，文的能力怎能提高？

弊端三："重考轻用。"叶圣陶反复强调"语文是工具"。既然是工具，就要讲实用性。他说："学语文是为了用，就是所谓学以致用。"目前的语文教学恰恰得用八个字来概括——"学用脱节，考用脱节"。学的没用，需要用的没学；考的没用，需要用的没考。语文教学一直都存在"重文学"的倾向，把语文课当成了文学分析课，结果使学生收效甚微。许多大学生甚至连求职信、便条都写不好，有的中文硕士写个求职信还有错别字、语病。哈佛大学特别重视语文的实用性，训练学生写的不是风花雪月、春夏秋冬，而是学习如何写公司的各种文件、工作报告、计划书、求职信、雇用通告、解雇预告、新闻发

布、年度报告、职员招聘书、讲话稿等实用的东西。只有从实用出发，才能真正使语文成为每一个人手中的有力工具。

只有彻底根除了上述三大弊端，不“重文轻语”、“重知轻能”、“重考轻用”，而是重文又重语，重知更重能，重考更重用，语文教学才能够担负起培养造就巨人两条腿的重任！

以前，在本国语的口才、文才上达到高境界就已经可以安安然然地生活在我们国家这片疆域内。然而在今天的地球村时代，不懂英语的人就等于以前不识字的中国人的称号——文盲，他的一生只能偏安于一隅，在一片有限的天空下活动，只能当本国的土著居民。只有英语的口才、文才俱佳者，才能以世界为舞台，成为真正的巨人！

现今英语教学存在着与语文教学类似的弊端。拿着全国大学英语水平考试四级、六级证书的人，用英语实际工作的能力和证书上标明的级别相差太大；口语交流能力薄?得令人无法相信，一个简单的谈判不是听不懂就是表达不出口；一份简单的传真或报告半天也写不出来，写出来的东西也错误百出。英语教学同语文教学一样，必须摆脱“重文轻语”、“重知轻能”、“重考轻用”的弊端，必须全面地彻底地进行革命，才能使人人都能成为“地球村”的语言巨人！

三、 说服制胜的九大奥秘

矜庄以莅之，端诚以处之，坚强以持之，譬称以喻之，分别以明之，欣欢芬芗以送之，宝之，珍之，贵之，神之；如是则说常无不受。

——荀子

说服是一项超级权力，说服本领是一项超级本领。掌握这项超级权力、超级本领，重在掌握说服制胜的九大奥秘：

１．知彼：鬼谷神术之本

说服学宗师鬼谷子留下的《鬼谷子》十五篇是一套系统完整、博大精深的说服理论。鬼谷子培养出的弟子苏秦、张仪，都是当时了不起的说服大师。鬼谷子的说服术首先强调的关键就是——揣情。即想

方设法揣摩、了解对方的一切与说服相关的情况。鬼谷子把揣情看做是“谋之本”、“说之法”，作为说服人的根本关键。

第五章　说服能力（5）

说服的全盘工作——说什么，怎么说，什么时候说，说到什么程度，都必须以对方的情况为基本依据。如果不针对对方的各方面情况加以说服，说服必败无疑。对此，韩非在《说难》中指出：说服者最大的忌讳就是不了解客方而盲目为说。

舌战与兵战十分类似。“知己知彼”是兵战的根本法宝，对于舌战也是最大的秘诀。只有做到充分知彼，才能百战不殆。“知彼”最关键的在于知彼之心。韩非子说：“凡说之难，在知所说之心。”知所说之心，就是了解对方的心理、意欲、情感。这是说服、宣传的首要前提。不管是谁，一旦违背了这一点，其他方面做得再好，也会一败涂地。著名的宝洁公司曾生产了一种一次性尿布，其质量远胜于同类产品，按理应非常畅销。但让人不解的是这种优质方便的产品，投入市场后的情况很不好。为什么会这样呢？宝洁公司通过深入的调查发现：宣传广告上一直突出的是对母亲极为方便的物品，而母亲们的心理则是：为了自己的方便而用这种尿布，这难道不是一个让人耻笑的懒惰的母亲吗？症结找到后，宝洁公司急忙针对母亲的心理设计出新广告——着力强调的不是给母亲多大的方便，而是强调运用这种现代化的高质产品是对婴儿的体贴和关爱，用这种尿布更能体现母亲的爱。新的方案一经出台，很快就使这种尿布走出了困境，赢得了市场。雀巢速溶咖啡由失败走向成功，也与此类似。可见，了解客方的心理，是一切说服的前提，前提错了，一切辛苦皆是空！

怎样做好知彼、揣情的工作呢？办法有很多。比如说，在为说之前做好充分的调查工作，把客方的各方面情况掌握在手中，做到“兵马未动，情报先行”。著名的风云记者法拉奇，在每次采访之前，总是花几周、几个月甚至半年时间充分准备，阅读好几公斤重的材料，了解被采访者的专长、履历和方方面面的实际情况。这种全面知彼，使她能百战不殆。

不仅要做到在说服之前做好知彼工作——重视调查、掌握情报，在正式说服的过程中，也同样要进行知彼工作——善于聆听、善于询问，善用鬼谷子的“钓语”术。鬼谷子说：“得鱼在于投饵，得语在于发端，发端则语应，投饵则鱼来。”在整个说服过程中都应努力诱使对方开口说话，而且说真话，以此来了解对方的思路、情感、欲念、好恶等。

２．计利：变“要他做”为“他要做”

说服的实质就是按照自己的意图，改变他人的观点或行为，使之合于自己的需要。说服的起点是“要他做”，终点是“他要做”。他要做的必定是对他自己有利的事，他自己想做的事。只有傻瓜才会去做对他自己没有利的事。

众所周知，我们只用一个小小的铁环穿进牛鼻子，就可以使牛乖乖地听话。几岁小儿，也能将这样的庞然大物玩弄于股掌之上。如果能够牵住说服对象的“牛鼻子”，他必然就会听命于你。人的“牛鼻子”是什么呢？是利益。《史记》中说得好：“天下熙熙，皆为利来；天下攘攘，皆为利往。”以他人的利益为支点，是说服的核心奥秘。

说服别人做某件事，不要去讲一些大道理，而是要千方百计让对方感到这也是他自己的利益所在。也就是说，一定要善于找到你与对方的利益交汇点。找到了利益交汇点，往往一句话就一拍即合，一下子就打动对方的心坎，胜过磨破嘴皮说几天几夜！苏秦、张仪等等说服大师，为什么能够使帝王都听命于他，就是因为他们以对方的利害关系为着眼点，以利益为核武器，因而大获成功。晓之以利害，把别人的利害同自己的利害绑在一起，这是说服的又一根本奥秘。

变“要他做”为“他要做”，不仅可以打利益这张牌，还可打另一张牌——恐惧。人既有趋利之心，又有避害之心。背水一战，使“兵士置之死地而后生”，利用了恐惧心理。宗教说服也是利用教民对地狱之类惩罚的恐惧心理，来劝人拜佛行善的。

变“要他做”为“他要做”，还要根据对方的欲望和需要来设计说服的策略。著名心理学家马斯洛的需要层次理论是说服者必须研究的。在进行说服时，要注意到对方所存在的各种需要，严格从需要出发。即使暂时没有需要，还可以制造出需要。比如，要想马儿喝水，但马没有喝水的需要，任你怎么死拖硬拽，它就是不愿靠近水槽。怎么办呢？让它先吃点盐，吃了盐，就会口渴，再牵它去喝水，没有不肯喝的。对人也同样如此。

以对方的利益、欲望、需要为支点，这是天底下最佳的说服方式。如果能够做到这一点，就可以“说人、说家、说国、说天下”，可以使任何人去做任何事，而且是心甘情愿、高高兴兴地去做！

３．投情：理高一尺，情高一丈

理性的力量十分强大，但在某种意义上说情感的力量更为强大，所谓“理高一尺，情高一丈”。唐代大诗人白居易说：“感人心者，莫先乎情。”人不仅是理性?动物，更是情感的动物。以情动人，是说服的天条。

把辩论的方式用于说服，往往效果不佳。因为辩论使主方与客方处于对立状态，感情极不相容。哪怕真理操之在你的手中，你又辩得头头是道，令对方哑口无言，也绝不能令其心悦诚服。“触龙说赵太后”的典型说服案例，对人很有教益。赵太后本来正在生气，凡是劝说她让小儿子长安君去做人质的，她一律恨得牙根都疼！如果这时候触龙跟赵太后来一番慷慨激昂、据理力争的辩论，肯定能把赵太后辩赢，但最终得到什么呢？赵太后在盛怒中只会吐他一脸口水！触龙是怎么做的呢？先动情后晓理，极力显出老态龙钟的样子，说自己腿脚不便，饭也吃不下去，有意跟太后制造共性，使盛怒中的太后“色少解”。首先化解反感情绪，这是说服成功的第一步。如果不这样做，说服赵太后一点门儿都没有。可见，说服时不仅要晓之以理，更要动之以情。往往要先动之以情然后才能晓之以理，否则别人很可能因为反感情绪、对立情绪而对你所说的“理”拒之于千里之外。

亚里士多德说，“人们在愉快和友好时做出的判断不同于人们在烦恼和敌对时做出的判断。”爱或恨、高兴或悲伤、亲近或疏远，往往使人们对同一事物做出完全不同的判断。亲者和疏者讲出同一句话，常常会产生截然相反的效果。前面讲到过这样的例子，宋国有富人，大雨后墙坏。儿子说：快修墙，不然会丢东西。邻居也提出同样的意见。后来果然遭盗，富人夸奖儿子有先见之明，却怀疑邻人没安好心。

第五章　说服能力（6）

与对方建立亲密良好的关系，在说服中往往起着关键性的作用。关系亲密，易于“情投”。在“情投”的基础上，再进行说理，容易“意合”。“枕边风”为何那么厉害，就是通过与其亲密的感情，来干扰对是非的判断。

希特勒是个大恶魔，但他同时又是超级演说大师。他的那套歪理邪说对整个德国千千万万的人有那么大的征服力，其中的重要秘诀就是善于投情，高度煽情。希特勒在每次重要的演讲中都竭尽全力，连他自己都激动得前后跳来跳去，不停地向听众挥动着手势，又喊又叫，使台下的听众几乎着了迷，激动得热血沸腾，像过电一般。他能够在短短１小时内，就使怀有疑心、不大认同他的听众热烈鼓掌，结束时已成了满堂喝彩。连头脑最清醒的听众也对希特勒好感大增。要达到这种“煽情”效果，说服者本身就要充满激情。希特勒每次演讲的过程中，都要喝２０瓶水，总是讲得大汗淋漓，到了夏天，还要在讲台上放冰块，以供他凉手。他每次演讲完非得立即洗澡不可。虽然他讲的都是一套谬论，但是他却是用心在讲、用情在讲！现在，我们可以理解为什么他的荒谬之言能够蛊惑人心，能够争取到大多数德国人的支持，使他登上了德国元首的最高位置！情感的能量不能不令人惊叹！

４．论理：事实未必胜于雄辩

你可能会觉得奇怪，谁不知道“事实胜于雄辩”是一句家喻户晓的名言，为什么说事实未必胜于雄辩呢?

首先要弄明白究竟什么是雄辩。雄辩，指合于逻辑的最有说服力的论证。事实，则是有力的论据之一。论证统帅论据，雄辩统帅事实。

如果在任何情况下，一摆出事实就万事大吉，那么辩论、说服也就不会产生了。现实中，很多事实都是非常复杂的，一目了然的情况

实在很少。同一个问题，有这方面的事实，也有那方面的事实；有表象事实，也有实质性事实。必须通过雄辩才能使事实得以正确的展现，得以充分的利用。

不妨以诸葛亮舌战群儒为例。当时，曹操大兵压境，东吴群臣惊慌失措，许多人主张投降。诸葛亮来到东吴提出孙刘联合抗曹，那些投降派的腐儒们当然要维护他们的观点。张昭首先发难："……弃新野，走樊城，败当阳，奔夏口，无容身之地，是豫州既得先生之后，反不如其初也。管仲、乐毅果如是乎？"张昭所讲的这些都是人人可见的事实——刘备被曹军追得东逃西窜，无容身之地，你诸葛亮自从辅佐了刘备，反导致这样的败局，管仲、乐毅难道就是你这种水平吗？瞧，事实就摆在面前，诸葛亮只能认输了。而诸葛亮同样用事实来给以反驳。他指出：刘军此时条件很差，不宜跟曹操硬拼，而且在那种"甲兵不完，城郭不固，军不经练，粮不继日"的情况下，却取得了"博望烧屯，白河用水，使夏侯惇、曹仁辈心惊胆裂"的战绩，这种水平，实际上已经超过了管仲、乐毅！诸葛亮通过一番雄辩，把事实的本质揭示了出来，使人明白了张昭所说的只是事实的表象而已，因此具有极大的说服力！从张昭的角度来看，他所说的句句都是事实，可是为什么最终被诸葛亮说得哑口无言？就是因为他在雄辩上大大逊于诸葛亮。再从诸葛亮的角度来看，如果他是个拙嘴笨舌，不善雄辩的人，一听到张昭摆出的事实，就无以辩驳，岂不要大败而归吗？由此，我们可以看到事实往往要依赖于雄辩，才能产生实际意义。正如列宁所说："罗列一般例子是毫不费劲的，但这是没有任何意义的，或者完全起相反的作用。"事实往往是死的，只有靠雄辩来"操纵"，才能赋予其强大的生命力。

另一方面，雄辩离不开事实，如果没有事实，雄辩就会无根无据，就不可能令人信服。雄辩必须进行逻辑论证，论证必须有论据，而事实则是最根本最有力的论据。诸葛亮舌战群儒的激昂雄辩，如果离开了事实也玩不转。事实是影响他人的重磅炸弹。一个恰当的事实

比一百句、一千句抽象的说理都更能使人们信服。有时候，只要事实一摆，人们自然就不得不心悦诚服，这就叫做“立实自信”。因此，如果从“事实最有说服力”这个意义上来理解“事实胜于雄辩”，那么就有它的正确性。

事实是死的，雄辩是活的，事实只有靠雄辩才能被充分利用；雄辩也有赖于事实，才能使人充分信服。事实与雄辩之间并不存在着谁胜于谁的关系，两者是有机的统一体。事实与雄辩互相支持，互为补充，谁也离不开谁。

可见，说服的公式应当是“说服＝事实＋雄辩”。事实有说服力，雄辩有说服力，事实＋雄辩最有说服力。在说服过程中，要以事实为基础，以雄辩为主导。

５．巧言：为诡辩正名

一说诡辩，人们大都将之看做是个坏字眼儿。很多口才、论辩方面的书，对诡辩都持“人人喊打”的态度。黑格尔是第一个对诡辩作了系统研究的哲学家。在论及“诡辩”的专著中，人们常以黑格尔的话为权威根据。黑格尔说：“诡□这个词通常意味着以任意的方式，凭借虚假的根据，或者将一个真的道理否定了，弄得动摇了，或者将一个虚假的道理弄得非常动听，好像真的一样。”几乎所有的引言引到这里就截止了，其实这曲解了黑格尔的本意。黑格尔说完这些后，紧接着就指出：“我们要把这个坏的意义抛在一边，把它忘掉。……”那么黑格尔究竟对诡辩持什么态度呢？黑格尔认为诡辩能够训练人的思维，列宁也对黑格尔的诡辩观给以密切的注意和研究，他写道：“谈到诡辩学派时，黑格尔极其细致地反复咀嚼这样一个思想：诡辩包含着一切教育。”这就是说，要充分地认识诡辩的价值。

诡辩是一种论辩方法，与雄辩是对立的。诡辩与雄辩的最大区别就在于是否严格遵守逻辑规则。雄辩合于逻辑，而诡辩则善钻逻辑的空子。雄辩说：有理走遍天下，无理寸步难行。而诡辩则说：无理也

能走遍天下。正因为此，诡辩的名声很不好。但是，诡辩自有其威力。

《人到中年》的作者谌容访问美国，到某大学讲演。热心的听众提出许多问题，她都作了直率的答复。这时，有人提问："听说您至今还不是共产党员，请问您个人对中国共产党的感情如何？"谌容敏捷地答道："你的情报很准确，我确实还不是中国共产党员，但我的丈夫是老共产党员，而我同他共同生活了几十年尚无离婚的迹象。可见，我同中国共产党的感情有多深。"在这里，谌容用的实际上就是诡辩，她把"共产党"与"共产党员"两个不同的概念混淆了。从逻辑上讲，无论她与丈夫感情如何，都跟她与共产党的感情关系不大。在谌容当时那种情况，面对这种刁钻的问题，如果直来直去地去雄辩，往往只能陷入"越说越说不清"的窘境，这时运用诡辩才是上乘之策。

第五章　说服能力（7）

前苏联著名的诗人马雅可夫斯基一次在演讲时受到一群人的攻击。有人挤上主席台指责他“狂妄”，说：“我应当提醒你，马雅可夫斯基：从伟大到可笑，只有一步之差……”马雅可夫斯基怎么回答的呢？他用手指了指自己和对方，说：“不错，从伟大到可笑，只有一步之差。”顿时，全场轰堂大笑，挑衅者狼狈不堪。可以设想一下，如果马雅可夫斯基采用雄辩方式，严格地论证一番自己不属于“可笑”，也不是正在“从伟大向可笑滑去”，这样一来，只会陷入被动，越谈麻烦越多。马雅可夫斯基运用诡辩，故意曲解“一步”的含义，把“比喻意”换为距离上的“实指意”，取得了最佳的效果。如果正儿八经地硬辩，哪能够令“全场轰堂大笑，挑衅者狼狈不堪”。

很多时候，运用雄辩的效果并不理想，就需要诡辩相助。有道是：“辩论好比是一种不流血的战争的话，那么，诡辩则是这种战争中最具杀伤力的神秘武器。”既然诡辩像刀子、手枪一样，只是工具、武器而已，并无善恶之分，坏人可用它来干坏事，好人也同样可以用它来干好事。这个道理很浅显，但不少人还是认为诡辩有些“邪味”，难登大雅之堂。实际上，就是在重大的政治场合，也可以运用诡辩作为最佳的武器。周总理就曾经巧妙地运用诡辩。

在一次记者招待会上，一个西方记者问周总理：“请问，中国人民银行有多少资金？”这一问语既是讥笑我国经济贫困，又涉及国家机密。周总理回答说：“中国人民银行货币资金嘛，有１８元８角８分”（中国人民银行当时发行面额为１０元、５元、２元、１元、５角、２角、１角、５分、２分、１分，合计为１８元８角８分）。总理所用的手法，正是诡辩最常用的手法——偷换概念。如果总理这时回答“无可奉告”或是“我不清楚”，都显得水平不高。总理抓住人民币发行的“总额”和人民币的面额的“总额”这两个不同概念的相似之处，

既拒绝了对资金总额问题的回答，又不失礼节。瞧，在这样的正式活动场合，诡辩还帮了总理的大忙呢。这种诡辩，其实就是巧言。

舌战与兵战相通。兵战既用正道，更重诡道。孙子早就说："兵者，诡道也。"在舌战上，诡辩就像兵战中的诡道，是获取成功的大手段。只要我们的目的正确，有时用用诡辩又有何妨呢？况且，作为一种论辩方法，诡辩是不会因为对它的批判和声讨而消失的，有辩论存在就有诡辩的存在。如果我们不学诡辩，不掌握诡辩之术，而让坏人掌握了，那么在与坏人的交锋中不就要吃大亏吗？

我们要全面客观地认识诡辩，要深入认真地学习诡辩。这一方面能够帮助我们识别、揭穿对方的诡辩把戏；另一方面也能大大有助于我们适当、巧妙地运用诡辩来增强说服力。我们完全可以理直气壮地说：人人都应学习诡辩，应当为诡辩正名！

６．精诚：态度的魔力

态度是人对事物的心理倾向。它是内心世界的核心，直接影响着行为。说服者的态度对于说服的效果起着不容忽视的作用。荀子曾对说服的奥秘进行过总结："矜庄以莅之，端诚以处之，坚强以持之，譬称以喻之，分别以明之，欣欢芬芗以送之，宝之，珍之，贵之，神之；如是则说常无不受。"在这里，荀子强调说服的关键是要显出庄重、诚恳、坚决的态度，还要运用譬喻和推理的手段来讲道理，还要表现出充沛饱满的感情，此外说者本人在说服的全过程中还要保持充分的自信。在众多关键中，庄重、诚恳、坚决及自信等都属于态度问题。可见，说服者的态度在说服的各项要求中占着极其重要的位置。

可以试想一下，庄重的态度与嬉皮笑脸、随随便便的态度，给人的感觉有多么大的差异啊！再有，一个人说话斩钉截铁，异常坚决与吞吞吐吐，轻描淡写的态度，给人的印象是多么的不同啊！要使人信，必先自信。自信也是一种非常重要的态度，在"天机唯信"中还要专门论述。在这里，要特别强调的是"诚恳"的态度。庄子说："不精不诚，不能动人"。《吕氏春秋》中说："凡说与治之务莫若诚。"不管你

的语言如何动人，声音如何动听，姿势如何优美，如果你的态度不诚恳，很可能会全盘无效。只有真诚，才能令人信服。说服者的“诚恳”，会使说服带来事半而功倍的效果。

当然，采用什么态度，必须因人因事而异。多数时候，需要的是友善、亲切、尊敬的态度，但有时则需要相反的态度。孟子说：“说大人则藐之，勿视其巍巍然。”对大人物，以一种藐视的态度来对待往往效果更好。大人物往往被“宠”惯了，你过分谦恭，所说的话大人物肯定不会重视，效果自然不佳。

改变他人态度的奥秘，就在于改变自己的态度。记住：态度是互动的。“人敬我一尺，我敬人一丈”。人们总是根据对方的态度来采取相应的态度。哪怕两人闹得不可开交，处于敌对状态时，只要有一方先承认自己的错误，先改变了态度，往往很难解开的“疙瘩”轻而易举地?解开了。作为说服者，一定要从自己的态度入手，把自己的态度调整到最适合说服的状态，让态度发挥它神奇的魔力。

７．坚信：天机唯“信”

说服要使人信服，而信服关键在“信”。只有令人信，才能使人服，不信就不可能服。哪怕你所说的完完全全正确，完完全全合理，完完全全是为对方着想，但只要一点——对方不信，一切都无从谈起；如果对方半信半疑，说服效果也会大打折扣。

古希腊最早研究说服学的亚里士多德认为，要达到说服的目的，必须强调信誉，其音译为“伊索思”。这就是说服的天机。这种信誉不等于他的实际品质、能力，而是由说服对象的主观印象决定的，也就是“要让听众感到”、“被听众认为”的信誉。说服的关键任务就在于在听众心目中制造出令他相信的印象。“信”是可以设计的，可以创造的。要取得“听众坚信”的效果，就必须做到“四信”——自信、德信、威信、言信。

自信自己对自己所说的都不信，怎么可能让别人信呢？只有点燃自信的火把，才能表现得语气坚定有力，斩钉截铁，口若悬河，对所

说的一切感情充沛，听众的信任感才会油然而生；相反，一个很不自信的人，说起话来吞吞吐吐、犹犹豫豫，听众就会对他产生怀疑。因此，要使听众坚信你的话，首先要做到充满自信。

德信即说服者的品格、动机令人信任。亚里士多德说："我们越觉得一个人诚实，就越容易相信他的话。"一个善良的人总是比声名狼藉的人更容易取得信任，而一个名声不好的罪犯哪怕他对自己所说的内容非常自信，也难令人相信。这里要强调的是，尽管你的品格很好，动机很善，但如果不能使听者相信你具备这样的品格和动机，也就不能取得他的信任。假如，听者认为你是为了利用或误导，当然人家就不会信任你。所以在说服时，要极力体现自己的态度的真诚，自己的动机是为对方着想，并务使对方真切地感受到。

第五章　说服能力（8）

威信由说服者的专长、权威所致。人们大多都对权威有一种强烈的崇拜信任心理，说服者对这种心理绝对不可忽视。常常会发现这种情况：同一句话，由不同的人讲出来，效果大相径庭。说服者的“专家”身份往往比所说的内容更重要。因此，在说服时要想方设法地强调、暗示自己是这个方面的专家。演讲前组织者对发言人的一番“吹捧”就是在树立他的威信。如果本人缺乏威信，还可以运用借力之法——借他人之威。比如，引用名人名言，出示某某专家对自身的高评价等等，都有助于建立威信。

言信如果你所说的内容驴唇不对马嘴，也绝难得到他人的信服。任何一个人都有自身的一套信念体系，其中包括核心信念、边缘信念、推衍信念、次要信念等等。在说服前，听众对事物已经有了一套自己的看法，这个时候一定要顺应听众的心理结构，在听众能够接受的信念体系内进行演说，千万注意不要与其核心信念相抵触，同时所言严格合乎逻辑。只有这样，才能使他信服。

完全做到“四信”，就可把握说服天机，使说服马到成功；否则，无法使说服者相信，说服的开关永远都将处于“ＯＦＦ”状态。

８．多维：功夫在“言”外

传播学有一个著名的公式：信息的传播＝７％的言词＋３８％的声音＋５５％的表情。从这个公式可以发现，言词的分量只占７％，而９３％的部分都在言词之外。因此，不仅要重言词，更要重言词之外的部分，所谓“功夫在‘言’外”。

广义的“言”外，可包括性格、学识、阅历等等，狭义的言外指的则是公式中声音、表情等非语言传播手段。这里归纳“三要领”——形象、姿势、声音。这三者对说服的效果起着巨大的作用。

（１）形象包括仪表、表情、风度、气质等。它直接关系到说服的效果。古时，有人去拜朱熹为师，远远望去，道貌岸然，言亦如金

玉。后朱子洗澡、瘦骨嶙峋，那人一看，怎么也不相信自己所敬仰的人竟是如此形象，失望之至，不辞而别，不肯做学生了。孙中山先生的演讲备受欢迎，他认为一个宣传者“身登演说台，其所具风度姿态”，应该是衣着整洁，举止大方，还没开口，就“使全场有肃穆起敬之心”。这就是形象的力量。

（2）姿势包括手势、动作等。毛泽东在“十大教学法”中也把“以姿势助说话”作为其中重要的一条。一个人的手势、坐姿、站姿、行姿都能表现出他的内心世界，是自信还是自卑，是精力充沛还是萎靡不振，而这些都会直接影响说服效果。仅仅一个手势，就是一门艺术，它像文字、语言一样富有表现力。

（3）声音包括语音、语调、语气、语速、音质、音色、音量等。亚里士多德也说：“人类的声音在我们所有的官能中是最富有表现力的。”同样一句话，由于轻重、高低、速度、节奏等的不同，就可以表示出完全不同的意思，给人的感觉简直是天壤之别，而这一切都是书面语言所无法办到的。据史书记载，北宋朝廷中有个叫王沔的人，善读文章。他读文章时抑扬顿挫，掷地有声，即使文采不好的文章，经过他一读也能令听者拍案叫绝。因此，很多考生在交卷后总喜欢祈祷一番，希望能让王沔在皇帝面前读他的文章。帕斯卡认为：“说话的语调可以左右最明智的人，并且能改变一篇文章或一首诗的力量。”一点语调的改变，竟然有这样神奇的效果！

总之，善于运用“言”之外的一切手段进行说服，将带来令你不可思议的奇效。

9．和合：走向和合式说服

现代说服学的一项重要的研究课题就是研究主客双方的关系。主方即说服者，客方即被说服者。最初，说服学流行的理论是“注入式理论”，又称之为“枪弹论”或“皮下注射论”。注入式理论认为说服就像枪口对准靶子或者像针头扎准人体部位，是说服者向被说服者施加影响的单向过程。后来，学者们通过进一步研究发现，客方不是无能为力

的“靶子”，不是被动的，他们会抗拒说服信息，甚至固执地反过来影响主方。“交互式理论”由此出现了。它认为说服的过程是主客双方互动交流，是双向的、同时进行的，是“说者和听者的联合行动”。有的交互式理论学者甚至认为，“我们根本没有说服别人，我们只是向别人提供了他们用来说服自己的信息源。”

从“注入式”理论到“交互式”理论，是说服观念的一大进步。然而，用“交互”来概括主方与客方的关系，不是十分准确。虽然，说服的成败取决于主客双方，但是说服是最具目的性的活动，说服者（主方）必须在整个过程中掌握主动，处于主导地位。如果说服者不起主导作用，甚至互相都充当说服者，那就太成问题了。因此，我认为应是“和合式说服”。和合，乃是宇宙的根本法则，被喻为是“２１世纪人类最大原理和最高价值”。和合式说服，就是把整个说服过程看做是主客双方和谐、合一?过程。说服者（主方）不是把被说服者（客方）看做是对手，而是看做是朋友。说服活动不是简单的“主——说，客——服”，即不是简单的“主说于客，客合于主”，而是以“主合于客”始，到“客合于主”终的过程。“主合于客”就是要充分地了解客方、尊重客方，与客方的利益和合、情感和合、观念和合、思路和合；最终达到“客合于主”，即使客方被主方说服，合于主方的主张。

说服的九大奥秘的第一条就强调“知彼”，强调要全面地了解客方。只有在全面“知彼”的前提下，才能够找到主客和合的各种关键，才能很好地展开和合式说服。

和合式说服，还必须做到主客利益和合。这正是第二大奥秘——“计利”所强调的总关键。通过说服，使“要他做”与“他要做”同一，乃是和合的高境界。主客利益和合，就很易达到这一高境界。

和合式说服，还应做到主客情感和合。只有情感和合，赢得客方的好感和尊重，而不是反感和厌恶，才能打开说服的大门，否则说服工作寸步难行。第三大奥秘——“投情”正是强调主客双方的情感和合。

此外，还要与对方的思维、观念、信念、常识、见识等和合。古希腊著名哲人苏格拉底的“产婆术”也是和合式说服的体现。苏格拉底说服人时，从不直接指责对方错误，而是巧妙地只让对方说“是”，不让他说“不”，然后一步步地引导，一步步地向着“他合于我”过渡。要保证每走一步他都同意，都会说“是”。一直到他说出最后一个“是”时，他才发现：他所同意的，正是他起初一定会反对的意见。

总而言之，说服的结果最终取决于客方，也就是说“裁决”权在客方手中。“和合式说服”正是针对这一根本点，充分运用利益和合、情感和合、观念和合、思路和合等为手段，最终达到使客方合于主方，即达到说服的目的。“和合式说服”高于“交互式说服”，更高于“注入式说服”，是说服的最佳方式。

以上论述了说服制胜最关键的九大奥秘。把握了这九大奥秘——知彼、计利、投情、论理、巧言、精诚、坚信、多维、和合，就能全面地把握说服的精髓。如果将这九大奥秘各浓缩成一字，即为：知、利、情、理、巧、诚、信、多、和。

第五章　说服能力（9）

为了便于大家掌握，现用图表的形式来表示这九大奥秘及相互间的关系：

｜4 ｜ 2｜1

知 利•情•理•巧诚•信多 和

１ 2 3

由上可见：“知”与“利•情•理•巧；诚•信；多”与“和”三大部分并驾齐驱，这里特别突出“知”与“和”。“知”是说服的前提，是说服的先决条件，一切都建筑在“知”的基础之上；“和”则是贯穿说服的红线，是说服的灵魂，一切都必须“和”。中心部分——“利•情•理•巧；诚•信；多”则是说服奥秘的主体。

五、提高口才的四大训练

大部分天性不能干的人由于练习而变成能干。

——德谟克里特

没有哪一个人不羡慕妙语连珠、能言善辩的口才大师，没有哪一个人不希望自己能拥有悬河的口才，犀利的辞锋。那么，好口才究竟是从哪里来的呢?

从没有人生来就是口才大师，每一个口才大师无一不是刻苦训练的结果。古希腊著名的口才大师西塞罗说得很明确：提高口才的方法，不在于背诵演说规则，而在于实地练习。只有通过练习或训练，才能把书本上的死知识变成自身的活本领，才能不假思索、自在自如地运用所学的规则。训练、训练、再训练，是提高口才的不二法门。

人的时间非常有限，但训练口才的时间却相当之多。训练就是通过有目的、有步骤的实践活动来提高能力。口才的实践活动遍布我们的生活。每一个人，每一天，大部分的时间都离不开口才，都在使用口才，即都在进行口才的实践活动。如果我们具有强烈的训练意识，

并且掌握了科学的训练方法，那么我们每天难道不都是在进行训练吗？凡是做到“生活训练化”的人，他一生中时时刻刻都在进行着口才训练；不能做到“生活训练化”的人，虽然一辈子都在说话，但至死也没有好口才。如果每个人都真正实现了“生活训练化”，那么我们的口才何愁不能提高。

口才是一项综合能力，它所需要训练的方面很多很多。如果逐环节展开训练，不免使人不得要领，力不从心。我们应当着重进行最关键的四大训练，即心态训练、思维训练、实演训练、修辞训练。

１．心态训练

美国曾做过这样一个调查：人们最恐惧的事情是什么？调查结果令人震惊：人们最害怕的不是失业、不是得病，甚至不是死亡，而是当众演讲、当众谈话！美国人如此，中国人更是如此。在南京举行的一次国际教育研讨会上，美国西北理工大学校长谢佐齐博士在接受记者采访的时候谈到，他带过的不少中国留学生，考试成绩非常突出，但是让他们作一次 3 分钟演讲，竟然会语无伦次。是他没有讲话的能力吗？非也。问题的关键主要出在他缺乏当众讲话的胆量和自信，归结为两个字就是——心态！

有了胆量和自信，有了好的心态，就能够冲破制约口才的瓶颈，口才的提高将是自然而然的事情。口才训练大师卡耐基说：他并非致力于口才的训练，那只是一种附带工作。他所进行的主要工作就是帮助人们克服害怕心理而鼓起勇气。他还声称：假如你在街上无故把一个人打翻在地，他爬起来必定提高嗓门滔滔不绝地兴师问罪，那时的雄辩才干，决不亚于美国大律师的辩才。在生活中，我们也可以发现：口才一流的人也有口才差的时候，口才不怎么样的人，也有口才顶呱呱的那一刻。心态是口才的开关和闸门。这是由于口才这种能力的特点决定的。记忆能力，没有什么敢不敢记的问题，只有会不会记的问题；写作能力也没有敢不敢写的问题，只有会不会写的问题；但是口才不仅有会不会的问题，而且还有敢不敢的问题。很多人的口才

差，主要就差在“敢不敢”上，差在心态上！如果能够重建心理素质，塑造好的心态，那么口才就会有一个突飞猛进的巨大飞跃。

在进行心态训练时，要严格遵循这样的法则：“小步子——大激励——快节奏”。这是从“实践中抽出来又在实践中得到证实”的奥妙。

“小步子”，指难度要小，步子要设置得小些，要能“跳一跳就够得着”，这样才能循序渐进，不断成功，从而增强自信。如果一开始难度过大，步子迈不开，就很难突破。如果在训练时严格遵循这个原则，就能取得很好的效果。原美国总统顾问、白宫生产力促进会的柯美雅先生，由一个严重口吃患者到了不起的演讲家，他的自我训练就符合“小步子”的要求。他原来一说话就结巴，口吃非常严重。刚开始，他就训练不出声的讲话。每当夜深人静或独处一室时便自讲自答，表情、动作、口形都力求正确，就是不出声音。为什么这样设计呢？因为除了自己之外没有别人，能够打消顾虑，再加上不发出声音，所以能杜绝吞吞吐吐的现象。由无声再过渡到轻声，轻声没有问题了，又再逐步提高声量，这样一步一个脚印地不断训练，直到发音正常为止。然后，对着镜子讲话，再跨一步——对个别人讲话，再跨一步——对一组人讲话，更进一步——在大庭广众发表演讲。经过这样的“小步子”训练，柯美雅最后竟能在议会上进行精彩的辩论和演讲。纵观柯美雅的训练过程，我们可以得到深刻的启示：小步子，循序渐进，必能成功。如果柯美雅一开始就直接到大场合讲话，步子迈得太大，肯定会遭到惨败，其结果很可能是一蹶不振。面对集体讲话，开始往往会说“真糟糕，我怕我还没准备好”或者说“我怕我说不好，不说行吗？”这时候应该怎么办呢？根据“小步子”原理，先从自己最熟悉，最简单的话题开始，而且是最感兴趣最喜欢讲的，这样就能够讲好。说起来没什么玄妙之处，一旦使用，就会使你一用就灵。

既要“小步子”，又要加以“大激励”、“快节奏”。大激励就是不断地给以最大的激励，一有好的表现立刻给予嘉勉，并不断强化，缺点则不予注意。这种激励持续不断，就能很快形成良好的心态，就会拥

有勇气、自信。进行口才训练最好采取集体训练的方式。当每一个人讲完后都要得到大家的称赞，肯定讲话者好的表现，共同强调他的优点。同时，所有的人都要给予最热烈的掌声以示鼓励。不管是称赞还是热烈的鼓掌，都是为了给予最大限度的激励。不断地大激励，就能使人很快形成新的有机天性——自信。“快节奏”指按步骤快速进行，快速地向更高境界迈进。如果没有“快节奏”，步子既小迈得又慢，解决起来费时就多。“小步子”配合“快节奏”，就能够在短期内使心态发生巨大的改变。只要你能遵循这九字要诀认真实践，那么就能够使你很快拥有勇气、自信，消除制约口才的瓶颈。

２．思维训练

嘴巴听命于大脑，语言是思维的直接现实。外在的是口才，内在的是思维。“问渠哪得清如许，为有源头活水来”。如果没有如泉的思维，哪能够口若悬河，哪来的惊人妙语？要想言之有物、言之有序、言之成理、言之得体、言之深刻、言之新颖、言之机敏，都离不开思维能力。口才能力的高低，关键取决于思维能力的强弱。进行思维训练，是提高口才的源头和基础。

人们对好口才往往有这样的误解，认为某个人说起话来滔滔不绝，天花乱坠，就认为他的口才很好。这种认识并不正确。好口才有六大标志——“到什么山唱什么歌；对什么人用什么调；为什么事说什么话；该多说时，善于多说、巧于多说；该少说时，善于少说、巧于少说；该不说时，善于不说、巧于不说。”这六条，均以思维能力为统帅。真正的能说会道，主要不在于磨利嘴皮，而在于磨砺思维。

事实也充分证明了提高口才关键在于思维的训练。战国时著名的口才大师苏秦当初说秦遭到惨败，一年之后再次游说，却大获全胜！他能够转败为胜，靠的是什么呢？苏秦惨败后的那一年里，他并没在磨炼嘴皮上下工夫，而是全身心地投入到学习谋略——攻读《阴符经》上！通过学习谋略，磨砺了思维，才使他的口才达到了巅峰境界，凭着一张利嘴登上了六国宰相的宝座！复旦大学在国际大专辩论赛上连连夺冠，辩手们个个妙语连珠，机智幽默。他们是如何训练的呢？在长达四个月的艰苦训练中，始终非常重视训练思维。这些成功实践都告诉我们：进行科学的思维训练，是提高口才的治本方法！

口才既需要逻辑思维，又需要形象思维；既需要收敛思维，又需要发散思维；既需要逆向思维，又需要纵深思维，此外还需要辩证思维、系统思维等等。提高口才的思维训练，要全面进行这些思维训练，同时要进行思维与口才的同步训练。

具体的训练项目有三思辩论训练、即席演讲训练、即席问答训练、应机对策训练、概括收敛训练、学编故事训练等等。

３．表演训练

口才与表演有何关系呢？这里再三强调这样一个著名公式——信息的表达＝７％的言辞＋３８％的声音＋５５％的表情。由此可见，除言辞之外的声音、表情等信息传播手段对于表达的效果占９３％的作用！如果仅仅在言辞上下工夫，就只抓住了７％，而把９３％都丢之不顾！要运用９３％的能量，就要在表演上好好下工夫。

表演所包括的诸如眼神、表情、手势、姿态、风度、服饰、仪表、形象等，又被称之为无声语言或是形体语言。美国心理学家艾德华•霍尔十分肯定地说："无声语言所显示的意义要比有声语言多得多。"人们往往只盯着言辞，只重有声语言，却没有树立大语言观——既重有声语言，又重无声语言；既重言辞语言，又重形体语言。

演讲，顾名思义，一演二讲。其他口才活动也离不开演。美国一著名主持人，把别人经过再三推敲写出的脚本背得滚瓜烂熟，并再三演练之后，却可以在台上给人全是即兴而发的感觉。这就是演的本领，演的功力！

从信息传播原理来看，表演能够调动一切信息传播方式，开通一切信息传播渠道。例如，重视表情、风度、形象等，就开通了视觉渠道，重视语音、语速、语气、语调等，又能拓宽听觉渠道。我们知道制造印象对于口才、说服的效果关系极其重要。运用表演，能充分调动各种信息渠道，给听众制造最佳的印象，从而取得理想的信息传播效果。

众所周知，政治家、教育家都应具有出色的口才，而他们都高度重视表演。美国政治学家巴伯说："现代总统的必要素质是通过媒介表演。"国外学者认为，教学应该是一门表演艺术。一位成功而高能的教师，应该是一个充满激情的表演者。大教育家马卡连柯说："不能不表演，不会表演就不能成为一个好教师。"他甚至说："只有当用２０种

口气说同一句话的时候，我就成为一个有本领的人了，那时就不怕谁不来找我。”瞧，最需要好口才的政治家、教育家都如此需要表演。

可见，表演对提高口才的影响力、感染力、说服力至关重要。然而，这一至关重要的方面恰恰是被人们极度忽视的方面。因此，人们普遍在这个方面都有着极大的潜力。一旦进行表演训练，掌握了形体语言的技术，就能够大大挖掘占信息传播９３％的巨大潜力。

具体的训练项目有心理放松训练、当众孤独训练、想象假设训练、情绪记忆训练、心理调节训练等内在表演训练和声音训练、表情训练、态势训练等外部表演训练。

４．修辞训练

口才离不开语言，而语言离不开修辞。修辞是美化语言的妙方。思想的苍白无力会导致语言的苍白无力；反过来，语言的苍白无力，往往使思想显得苍白无力。如果不善于修辞，不能够很好地驾驭语言，无论是多么深刻多么有力的思想，表达出来也会索然无味、像个瘪三。

古希腊的演说大师、说服大师非常重视修辞，专门培养演讲才能的学校就叫做“修辞学校”。柏拉图认为，修辞术的功能就是“用言辞赢得人的心灵”。亚里士多德称演讲术为修辞术，专门写了著名的《修辞学》。古代的说服、游说、辩论，也十分善于运用修辞技术。仅仅是比喻这项修辞格，就被老子、庄子、孔子、孟子、荀子、墨子、晏子、惠子等等各位大师用得出神入化，在他们的谈说、讲学、著作中，几乎无处不用。苏格拉底有名的“产婆术”，实际上就是设问的运用。孟子把国王说得“顾左右而言他”，也是使用设问的手法。除了比喻、设问之外，还有其他许多常用的辞格：排比、反问、夸张、反语、对照、引用、拟人、借代、层递、反复、双关、歇后、谐音等等。

无论是哪一个演说大师、口才大师，都无不高度重视修辞。他们向来都以“语不惊人死不休”、“吟安一个字，捻断数茎须”来要求自

己。马克思就非常重视修辞。李卜克内西曾说："马克思在语言和风格问题上十分考究。他常常花很多时间力求找到需要的字句"，"有时到了咬文嚼字的程度"。毛泽东也极重修辞，极善修辞。如说小资产者发财心切，就说他们"对赵公元帅礼拜最勤"；号召人民打倒帝国主义、封建主义、官僚资本主义，就说推翻"三座大山"；谴责蒋介石不抗日，却要抢占解放区的土地，就说蒋介石"躲在峨眉山上，不栽树、不浇水，却要摘桃子"等等。毛泽东还把空话连篇、长而无当的"党八股"文章，讥为"懒婆娘的裹脚布，又长又臭"。这使语言产生了视觉传感、嗅觉传感，效果极佳。可见，运用辞格，使复杂、枯燥的道理一下子变得形象有趣，大大增强了表达效果。修辞所起的作用，绝不仅仅是锦上添花，装饰文章，同时是一种有力的说服方式、表达方式。

修辞不仅包括各种辞格的使用，还包括词语推敲、句式调整等许多内容。词语的选择、搭配，句与句的连接，段与段的过渡，前言和后语的照应，说话的层次、结构，都有修辞的讲究。进行修辞训练，提高了修辞水平，就能充分调动语言的神奇威力，使我们的语言风趣幽默、朗朗上口、简洁明快、生动活泼、准确精辟，从而使所说的话扣人心弦，富有感染力、说服力。

修辞训练，应着重在词语、句式、辞格这三个方面下苦工夫。此外还可熟读熟背名段名篇、模仿变造名句、自录对比揣摩（用自己的语言来表达一篇佳作、佳段之意，可以录下来，也可以写下来，然后把写或录的内容与原作对比，看看你的表达跟佳作的表达有何不同，找到差距，进行分析、揣摩）等综合训练。

不管是心态训练、思维训练、表演训练，还是修辞训练都要求一个字——"练"。如果不练，光是简简单单地看看书，那么无论看多少遍，都是没有多大用处的。口才只能通过扎扎实实、一步一个脚印地严格训练，才能够很快得到提高。因此，要定下一个长期的训练计划，扎扎实实地进行系统的训练。要把生活变成最好的课堂，持续不

断、经年累月的训练。只要这样，就能大大提高你的说服能力，甚至成为口才大师。